

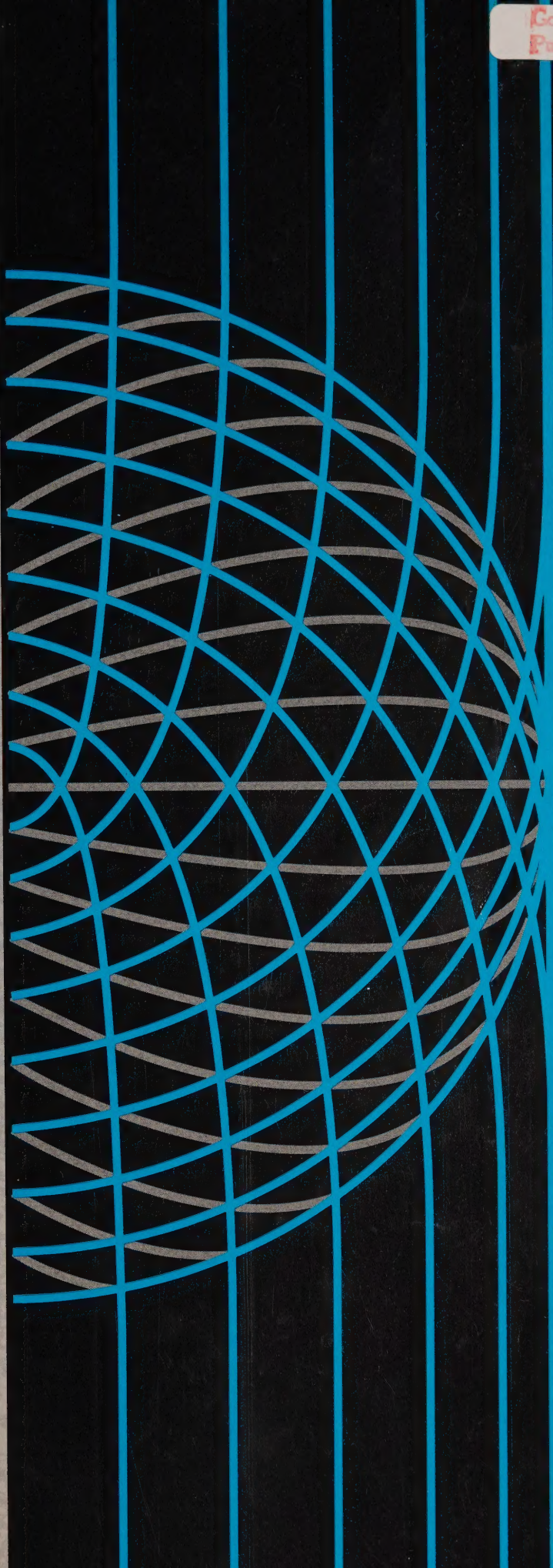
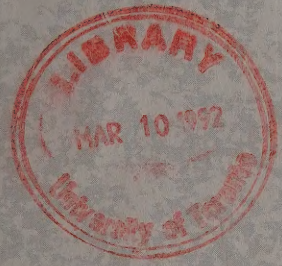
Government  
Publications

I  
N  
D  
U  
S  
T  
R  
Y  
  
P  
R  
O  
F  
I  
L  
E

# Management Consultants

CAI  
IST 1  
-1991  
M11

3 1761 11764956 6





## Business Service Centres / International Trade Centres

Industry, Science and Technology Canada (ISTC) and International Trade Canada (ITC) have established information centres in regional offices across the country to provide clients with a gateway into the complete range of ISTC and ITC services, information products, programs and expertise in industry and trade matters. For additional information contact any of the offices listed below.

### Newfoundland

Atlantic Place  
Suite 504, 215 Water Street  
P.O. Box 8950  
ST. JOHN'S, Newfoundland  
A1B 3R9  
Tel.: (709) 772-ISTC  
Fax: (709) 772-5093

### Prince Edward Island

Confederation Court Mall  
National Bank Tower  
Suite 400, 134 Kent Street  
P.O. Box 1115  
CHARLOTTETOWN  
Prince Edward Island  
C1A 7M8  
Tel.: (902) 566-7400  
Fax: (902) 566-7450

### Nova Scotia

Central Guaranty Trust Tower  
5th Floor, 1801 Hollis Street  
P.O. Box 940, Station M  
HALIFAX, Nova Scotia  
B3J 2V9  
Tel.: (902) 426-ISTC  
Fax: (902) 426-2624

### New Brunswick

Assumption Place  
12th Floor, 770 Main Street  
P.O. Box 1210  
MONCTON, New Brunswick  
E1C 8P9  
Tel.: (506) 857-ISTC  
Fax: (506) 851-6429

### Quebec

Tour de la Bourse  
Suite 3800, 800 Place Victoria  
P.O. Box 247  
MONTREAL, Quebec  
H4Z 1E8  
Tel.: (514) 283-8185  
1-800-361-5367  
Fax: (514) 283-3302

### Ontario

Dominion Public Building  
4th Floor, 1 Front Street West  
TORONTO, Ontario  
M5J 1A4  
Tel.: (416) 973-ISTC  
Fax: (416) 973-8714

### Manitoba

8th Floor, 330 Portage Avenue  
P.O. Box 981  
WINNIPEG, Manitoba  
R3C 2V2  
Tel.: (204) 983-ISTC  
Fax: (204) 983-2187

### Saskatchewan

S.J. Cohen Building  
Suite 401, 119 - 4th Avenue South  
SASKATOON, Saskatchewan  
S7K 5X2  
Tel.: (306) 975-4400  
Fax: (306) 975-5334

### Alberta

Canada Place  
Suite 540, 9700 Jasper Avenue  
EDMONTON, Alberta  
T5J 4C3  
Tel.: (403) 495-ISTC  
Fax: (403) 495-4507  
  
Suite 1100, 510 - 5th Street S.W.  
CALGARY, Alberta  
T2P 3S2  
Tel.: (403) 292-4575  
Fax: (403) 292-4578

### British Columbia

Scotia Tower  
Suite 900, 650 West Georgia Street  
P.O. Box 11610  
VANCOUVER, British Columbia  
V6B 5H8  
Tel.: (604) 666-0266  
Fax: (604) 666-0277

### Yukon

Suite 301, 108 Lambert Street  
WHITEHORSE, Yukon  
Y1A 1Z2  
Tel.: (403) 668-4655  
Fax: (403) 668-5003

### Northwest Territories

Precambrian Building  
10th Floor  
P.O. Bag 6100  
YELLOWKNIFE  
Northwest Territories  
X1A 2R3  
Tel.: (403) 920-8568  
Fax: (403) 873-6228

### ISTC Headquarters

C.D. Howe Building  
1st Floor East, 235 Queen Street  
OTTAWA, Ontario  
K1A 0H5  
Tel.: (613) 952-ISTC  
Fax: (613) 957-7942

### ITC Headquarters

InfoExport  
Lester B. Pearson Building  
125 Sussex Drive  
OTTAWA, Ontario  
K1A 0G2  
Tel.: (613) 993-6435  
1-800-267-8376  
Fax: (613) 996-9709

## Publication Inquiries

For individual copies of ISTC or ITC publications, contact your nearest Business Service Centre or International Trade Centre. For more than one copy, please contact

#### For Industry Profiles:

Communications Branch  
Industry, Science and Technology  
Canada  
Room 704D, 235 Queen Street  
OTTAWA, Ontario  
K1A 0H5  
Tel.: (613) 954-4500  
Fax: (613) 954-4499

#### For other ISTC publications:

Communications Branch  
Industry, Science and Technology  
Canada  
Room 208D, 235 Queen Street  
OTTAWA, Ontario  
K1A 0H5  
Tel.: (613) 954-5716  
Fax: (613) 954-6436

#### For ITC publications:

InfoExport  
Lester B. Pearson Building  
125 Sussex Drive  
OTTAWA, Ontario  
K1A 0G2  
Tel.: (613) 993-6435  
1-800-267-8376  
Fax: (613) 996-9709

**Canada**



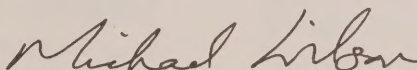
1990-1991

## MANAGEMENT CONSULTANTS

### FOREWORD

*In a rapidly changing global trade environment, the international competitiveness of Canadian industry is the key to growth and prosperity. Promoting improved performance by Canadian firms in the global marketplace is a central element of the mandates of Industry, Science and Technology Canada and International Trade Canada. This Industry Profile is one of a series of papers in which Industry, Science and Technology Canada assesses, in a summary form, the current competitiveness of Canada's industrial sectors, taking into account technological, human resource and other critical factors. Industry, Science and Technology Canada and International Trade Canada assess the most recent changes in access to markets, including the implications of the Canada-U.S. Free Trade Agreement. Industry participants were consulted in the preparation of the profiles.*

*Ensuring that Canada remains prosperous over the next decade and into the next century is a challenge that affects us all. These profiles are intended to be informative and to serve as a basis for discussion of industrial prospects, strategic directions and the need for new approaches. This 1990-1991 series represents an updating and revision of the series published in 1988-1989. The Government will continue to update the series on a regular basis.*



Michael H. Wilson  
Minister of Industry, Science and Technology  
and Minister for International Trade

### Structure and Performance

#### Structure

In today's rapidly changing global economy, managers are continually challenged by their environment. Information technology, business rationalization, the dismantling of trade barriers and the emergence of regional trading blocks are only a few of the forces shaping their milieu. To address these challenges and to obtain advice concerning mainstream management problems, many managers are turning to outside consultants for guidance. Management consultants can offer new directions and strategies to help managers cope with the ever-changing corporate landscape. Other consulting activities are described in related industry profiles on

- Computer Services and Software
- Consulting Engineering
- Public Accounting

Because of the wide range of services provided, the diverse corporate nature and orientation of the service providers, and the span of the public and private sector clientele served, it is difficult to formulate an all-encompassing definition of management consulting. In general terms, management consulting is an information and advisory service provided by specially trained and experienced people on a fee-for-service basis. These consultants are valued for their independence, objectivity, experience, analytical skills and knowledge. They work closely with clients to help identify and analyze problems facing management and to recommend





solutions to these problems. They may also assist in implementing recommendations and evaluating the results. There are three principal types of management consulting firms: the management consulting practices of accounting firms, other general management consulting firms and specialized firms with particular functional or industry expertise.

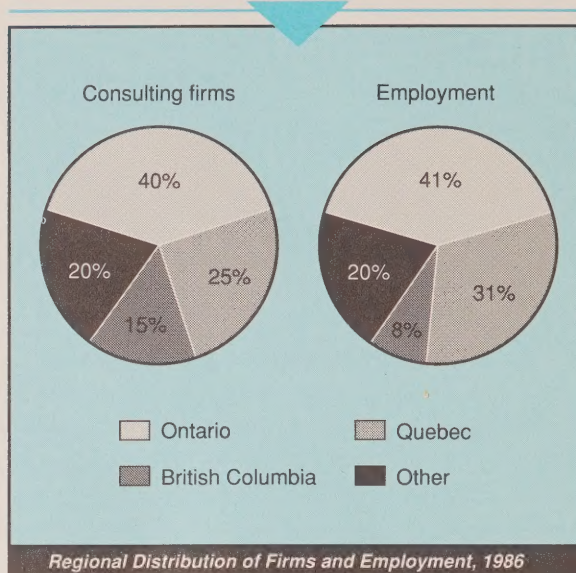
The movement toward professional accreditation is emerging as an important element of the industry's structure. Provincial legislation exists to enable provincial institutes of certified management consultants to confer the Certified Management Consultant (CMC) designation. While this designation is not a prerequisite to practise in Canada, approximately 2 500 consultants have earned this title. The institutes, currently established in six provinces with one additional organization overseeing Atlantic Canada, focus on professional development and offer certification to individual members who have successfully completed the practical experience and examination requirements. The provincial institutes are represented nationally by the Institute of Certified Management Consultants of Canada (ICMCC). In November 1990, the Canadian Association of Management Consultants (CAMC) merged with ICMCC. The new organization, retaining the Institute of Certified Management Consultants of Canada name, represents both the corporate and professional memberships of the previous organizations and engages in professional development, advocacy and business development activities.

The professional movement in Canada is highly regarded internationally for its leadership role in seeking legislation and setting standards. Ontario was the first jurisdiction in the world to grant legal protection to the CMC title and designation.

Management consulting is human-resource-oriented and the quality of its output is dependent upon the skill and expertise of its practitioners. It also draws on the general and specialized business knowledge and technical expertise of a wide range of individuals, including engineers, economists and accountants. Many consultants have extensive business experience prior to becoming management consultants, and more than 75 percent of CMCs have more than one university degree. Unlike their U.S. counterparts, Canadian firms do not hire large numbers of students directly from universities because experience is given equal or greater importance than academic training.

The extensive and dynamic range of management consulting services includes the following broad categories:

- organizational management and review
- human resources management and planning
- operations management
- production management
- financial management and planning



- information management
- research and strategic planning
- marketing management and planning
- economic and social impact analysis
- public sector issues

These categories are not exhaustive, and each one comprises subsets of services. For example, human resources management and planning includes executive search and development of compensation plans as well as human resources and industrial relations planning.

In addition to the services commonly associated with management consulting, some of the larger firms are moving into areas traditionally served by other groups. For instance, a number of firms associated with accounting practices offer tax consulting and financial planning for executives as well as services dealing with litigation support and corporate finance (mergers and acquisitions). The latter two transaction-oriented services are a fast-growing and profitable segment of activity. At the same time, non-traditional consulting service providers, such as legal firms and computer equipment suppliers, are beginning to offer consulting services to their clients in addition to or in support of their principal areas of expertise.

Although many of the large international management consulting firms are U.S.-based and, although several U.S. firms are established in Canada, operations in the Canadian industry are predominantly domestically owned. Structurally, the industry has become increasingly bimodal, characterized by a few very large firms and a large number of small firms.





Large management consulting firms are valued for their ability to assemble multidisciplinary teams tailored to specific assignments. These firms are often affiliated or associated with firms in other countries. They are organized hierarchically: at the top is the partner or practice leader, followed by the principal, manager, senior consultant and consultant. Partners assume overall responsibility for a project and the project team. Project teams, drawing on selected skills within a practice, are brought together and dissolved as needed.

Statistics Canada data on payroll and employment of Canadian businesses by industry and business size provide some limited insights into the industry's size and performance. In 1986, Statistics Canada reported 12 955 management and business consulting establishments, with total employment of 57 077.<sup>1</sup> Ontario, Quebec and British Columbia were, and continue to be, the key locations for management and business consulting firms because of their importance as centres of economic activity and their large resident base of potential clients (see figure). Mineral and forest resource processing consulting firms are numerous on the West Coast, while there is a higher concentration of financial management, manufacturing and transportation expertise in Central Canada.

Establishments with fewer than five employees constituted the greatest number of consulting businesses, accounting for 84 percent of establishments in 1986 but only 24 percent of industry employment. Management and business consulting offices with fewer than 20 employees accounted for 97 percent of the establishments that year, but only 49 percent of the employment. Establishments with 100 or more employees in 1986 represented less than 1 percent of businesses but accounted for 27 percent of employment.

While the insights provided by these sources on the distribution of management consultants by region and firm size are quite valuable, available Statistics Canada data may overstate the management consulting universe because they include businesses whose principal activity is not management consulting as defined in this paper and as viewed by practitioners. Based on consultations with key industry representatives, Industry, Science and Technology Canada estimates that there were about 25 000 management consulting practitioners in 1988 and that revenues approached \$1.5 billion. Annual surveys of management consulting and the accounting profession recently initiated by Statistics Canada, if continued, would help to present a more precise portrait of management consulting in the future.

## Performance

Modern management consulting traces its origins to early industrial engineering in the United States. In the late 1880s, objective and independent studies of "work" were conducted to improve manufacturing productivity. In Canada, this industrial engineering concept was first introduced in the textiles industry during the 1920s. Since then, management consulting has evolved significantly; today, it addresses the full range of issues facing management in virtually all sectors of the economy.

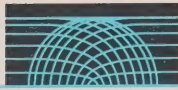
Industry associations were formed as early as 1929 in the United States and 1956 in the United Kingdom. In 1963, domestic consulting firms formed the CAMC as their trade association. Although CAMC did not have a mandate to regulate the practice, it remained interested in professional concerns and in the formation of an organization to which individuals, as opposed to firms, could belong. With CAMC's support, provincial institutes of certified management consultants were created, offering individual membership and addressing the issues of professional development, certification and regulation.

Although there were independent consulting firms in the early days of the profession in Canada, the major companies had ties to audit firms. (This was not the situation in the United States and United Kingdom, where industrial engineering firms dominated the practice of consulting.) Now, accounting firms have become major players in management consulting both domestically and internationally. They have fast-growing consulting practices and are estimated to undertake up to one-third of all consulting engagements. In 1984, five of the ten largest general management consulting firms in Canada were associated with accounting firms and, in 1986, five of the ten largest international management consultancies had similar relationships. Large consulting firms that are not associated with audit practices are often best known for their expertise in technical areas rather than in the field of general consulting.

To a significant degree, employment and revenue in the management consulting industry are sensitive to overall economic movements and tend to parallel economic activity. During periods of downward pressure on corporate profits, cost-cutting measures may preclude expenditures for outside consultants, although this is not always the case. For example, firms that specialize in productivity improvement or corporate reorganization and restructuring tend not to be affected to the same degree as firms involved in general economic studies or strategic planning.

<sup>1</sup>Source: Special tabulation for ISTC by Statistics Canada. These data are the most recent available. They are an approximation only and do not necessarily reflect the management consulting universe as viewed by the industry. To overcome the limitations of existing data, Statistics Canada has commenced the development of a survey of management consultants.





While data on industry revenues are generally not available, some information on the performance of selected larger firms can provide insights into industry performance. From 1963 to 1984, the consulting revenue of CAMC firms grew by 18.5 percent per year on average and, from 1978 to 1984, it increased by 21 percent annually to reach \$198 million in 1984. The full-time consulting staff of CAMC firms increased by 120 percent between 1978 and 1984. Although CAMC represented only a relatively small number of firms, the members' revenue growth is thought to be representative of the industry as a whole.

Some insights into the industry's billing mix and its broad service categories are also available. In response to a 1984 survey, CAMC firms reported that almost 50 percent of revenue was from services provided in the information management and electronic data processing (EDP) category. General management, organization and planning services represented 16 percent of revenue. By 1988, the revenue of CAMC member firms had approached \$290 million. Information management and systems consulting maintained its 50 percent share of members' revenue, while revenue from general management consulting services increased to 28 percent. Ontario and Quebec remained the largest markets, accounting for 75 percent of members' revenue.

In addition to impressive market growth, many firms expanded on the domestic front through a round of mergers between 1975 and 1985. This activity arose from the interest of major firms in providing more services to their clients and allocating increasing overhead costs for research and training across a larger revenue base. General practice firms acquired firms in information technology and other specialized fields. In addition, firms in manufacturing and other service industries engaged in or acquired firms in management consulting so as to better serve their clients.

Internationally, the management consulting industry has expanded the same way as the accounting profession — by following their clients abroad. Trade in management consulting services is generally accomplished by the cross-border movement of personnel or by establishing a local office. Business publications estimated the 1986 global management consulting market to be in excess of \$10 billion, with up to 50 percent of the revenue attributed to the 20 largest international management consulting firms. Many of these firms are U.S.-owned, and several domestic consultancies are affiliated with firms in this international circle. *Consultants News*, a U.S. trade publication, estimates the 1990 global revenues of management consultants at \$23 billion, with the U.S. market accounting for \$13 billion of that figure, European Community (EC) countries for \$6 billion and Japan for some \$2 billion. This publication also predicts that the

majority of the world market for management consulting services will be outside the United States by 1992.

As with other dimensions of this industry, trade figures are scarce. The table on the facing page presents information on trade in the broad business services category. From 1985 to 1988, Canadian billings in foreign countries for consulting (in this context, principally consulting engineering) and other professional services declined by more than 21 percent while foreign billings in Canada more than doubled. Although Canada continued to enjoy a trade surplus in these services, the 1988 level was less than one-third of the 1984 and 1985 levels. In 1989, foreign billings in Canada dropped 16 percent below 1988 levels, while Canadian billings abroad increased by almost 7 percent, and the trade surplus increased to \$361 million, a level somewhat more than half of the performance of 1984 and 1985. Most of Canada's trade in consulting and other professional services was oriented primarily toward the Third World, whose countries do not have the expertise found in developed-country markets. Approximately 80 percent of the trade surplus in these fields arose from trade with markets other than the EC and the United States.

International trade data separating the management consulting component from consulting and other professional services are not yet available. Most of the trade surplus is accounted for by consulting engineering services. Canadian billings in foreign countries for management consulting services are not thought to be substantial and are most likely less than foreign billings in Canada for these services. A 1984 CAMC survey of its membership revealed that 40 major U.S. consulting firms performed services in Canada valued at \$30 million. The CAMC members' total exports were valued at \$7 million that year, of which \$3 million represented business in the United States. This trade imbalance with the United States was attributed to that country's more rigorous restrictions on the ability of foreign service providers to obtain temporary access to the United States to deliver their services.

Canadian billings for management consulting services to all other countries have been estimated at \$39 million in 1984. This rather low value in part reflects the difficulty of accurately measuring trade flows in this and other service areas. In internationally affiliated firms, for example, Canadian billings abroad can easily lose their identity when the affiliate in the host country bills the client for the services of specialists brought in from Canada. As well, services bundled with goods can also contribute to this loss of identity. Nonetheless, direct Canadian billings abroad are not thought to be large.

Growing specialization within larger firms has given rise to increasingly frequent situations where teams from one national office conduct assignments, together with local personnel, in the territory of affiliates. These activities may not





#### Trade in Business Services (\$ millions)

	1984	1985	1986	1987	1988	1989
<b>Foreign billings in Canada</b>						
Consulting and other professional services	219	271	330	520	545	456
Other business services	6 588	7 409	9 154	9 434	9 907	10 542
Total	6 807	7 680	9 484	9 954	10 452	10 998
<b>Canadian billings abroad</b>						
Consulting and other professional services	905	973	802	807	766	817
Other business services	3 661	4 268	5 080	5 778	6 412	6 724
Total	4 566	5 241	5 882	6 585	7 178	7 541
<b>Net trade</b>						
Consulting and other professional services	686	702	472	287	221	361
Other business services	-2 927	-3 141	-4 074	-3 656	-3 495	-3 818
<b>Balance of trade</b>	-2 241	-2 439	-3 602	-3 369	-3 274	-3 457

Source: *Canada's International Transactions in Services*, Statistics Canada Catalogue No. 67-203, annual.

be fully reflected in official trade statistics. Interfirm strategic alliances are also giving rise to greater trade in management consulting services.

It should be noted, however, that a consulting firm does not have to be large in order to win contracts for its services in other countries. Smaller consulting enterprises providing unique or specialized services, as well as teams within the larger firms offering such services, also benefit from such opportunities because their skills are in short supply worldwide and their services are less price-sensitive. It is likely that trade in these areas has increased substantially in recent years, although this has not necessarily been captured in trade statistics.

While opportunities for projects in other countries have increased over the years, so too has competition. Over the past decade, competitors to the North American and European consulting firms have emerged on the international scene. In particular, management consulting firms from India and Pakistan are active internationally and are making inroads into Middle Eastern and Asian countries. Having gained

international recognition and acceptance, they are expected to expand their activities into other areas with billing rates that European and North American firms find difficult to match.

## Strengths and Weaknesses

### Structural Factors

Management consultants are usually agents of diffusion for management practices and related technological innovations. While clients may not always need the newest technologies, consultants are expected to be familiar with the complete spectrum in order to identify the one best suited to the client's needs. The ability to recognize and understand clients' problems and to recommend appropriate solutions, including technologies, are the principal skills required for success in both the domestic and international markets. The Canadian management consulting industry's ability to remain aware of new managerial concepts and technologies is its principal strength.

Important factors contributing to the industry's ability to compete include its well-educated and experienced consultants, established international affiliations and strategic alliances. However, the industry is also fragmented, as shown by the very large number of small consultancies.

Many small management consulting firms are very competitive, benefiting from both flexibility and low overhead costs. Included in this group are sole practitioners and smaller general management consulting practices that provide a wide range of services to clients, as well as specialized and boutique consultants providing unique services to niche markets. The proliferation of these firms can be attributed in part to the absence of entry barriers and the non-capital-intensive nature of the profession. Many of the consultants in this category were formerly associated with government or larger consulting practices.

The training and work experience of Canadian management consultants have assisted them in gaining recognition from international clients for their expertise in general management functions, resource harvesting and processing, communications and service areas such as government, education and health care. The strength of Canadian practitioners in the latter two fields, for example, is directly attributable to their close association with Canada's highly regarded education and health care systems. They are also well regarded domestically and internationally in selected management functions for large-scale projects in the hydro-electric and construction sectors, where their services are bundled with those of the consulting engineering community. One large domestic consulting firm occupies a unique market niche as a result of its expertise in all aspects of lottery organization.





A positive public image helps attract potential clients to a consulting firm. Canadian firms have not generally been as aggressive in marketing their services or enhancing their image in export markets as have some of their foreign competitors. Some of the large firms have argued that the potential benefits to be derived from foreign business do not justify the significant monetary and human resource investment required to cultivate it.

Large management consulting firms maintain international affiliations, through which they can establish common services such as training and research, and generally refrain from direct competition with affiliates. These affiliations enable consulting firms to reinforce their expertise by drawing on a diverse range of talents and specializations to meet client needs. The management consulting arms of the international accounting firms are leading examples of this practice.

A number of general factors limit the overall potential for Canadian billings abroad. Management consultancy necessarily requires trust and good will between client and consultant; distance and infrequent contact are not conducive to these conditions. In addition to these drawbacks, cultural differences, immigration matters, the difficulties inherent with staffing large projects, and the high costs of international marketing and serving foreign clients tend to discourage many management consultants from pursuing market opportunities abroad.

Established international competition is another factor. Opportunities for Canadian firms to win routine consulting contracts in developed countries are generally limited because these nations have their own established domestic consulting practices. To better serve foreign clients and exploit identified opportunities, several Canadian consulting companies have established offices in Europe and on other continents. This is a common strategy in penetrating developed-country markets.

Broader opportunities for general and specialized consultants exist in developing countries in the fields of manufacturing and resource processing, health care, education and other social services development and government organization. Access to these markets is generally gained through projects funded by international and regional development banks such as the World Bank and the Asian Development Bank. These aid agencies encourage technology transfer principally through joint business ventures and affiliations with consulting firms in the beneficiary country. Since larger development projects are increasingly subdivided into a number of smaller contract awards of lower value, it is possible for smaller firms to compete, although development projects are often characterized by slow payment schedules, an expensive bidding process, foreign government-supported competitors and projects geared to consulting engineering firms. Management consulting firms, however, have had some success in this market.

In Canada, consulting firms often look to the Canadian International Development Agency (CIDA) to facilitate their introduction to these developing country markets. While larger Canadian firms often pursue these aid-related projects, many small consultancies are active abroad under CIDA's Industrial Co-operation Program. Canadian management consulting firms are active in the markets of Africa, Southeast Asia and Latin America.

Indeed, the existence of international consulting opportunities has contributed to increased specialization within firms and strategic alliances among firms. Industry alliances are a response to the fact that large consulting projects require a number of particular consulting specialties, and this expertise is often as diverse as the projects themselves. Because the infrequency of successful similar contract awards discourages retention of in-house expertise, some management consulting firms have formed linkages with consulting engineering firms; a number of Canadian management consulting firms with French-language capability have fostered alliances with U.S. firms for projects in the Francophone countries of Africa; and the growth of information technology is fostering alliances between consulting firms and computer services firms.

The largest management consulting firms maintain continual relationships with their client firms and subsidiaries around the world, since clients expect the same level of service at home and abroad. American and British management consulting firms have developed their international networks on this basis. In Japan, consulting firms are considering joint business ventures with offshore firms to gain additional experience in the consulting field. Japan's international position will be strengthened from the experience its management consultants gain in Japanese-funded development work in the Pacific Rim.

In some countries, business relationships exist between the consulting community and segments of the manufacturing sector. In comparison with its foreign competitors, the Canadian management consulting industry is still in the early stages of fostering alliances with goods-producing sectors; as a result, its participation in this area internationally is likely to be limited, at least in the short-term. Canadian management consulting firms are more advanced in developing alliances with other sectors of the service economy, most notably the consulting engineering community.

Within the Canadian industry, the large number of small firms can offer advantages such as speed of response to client requests, but their size can impose limitations; training and research costs can be expensive for the sole practitioner or small firm that has a smaller volume of business to support such overhead.





Since management consulting is people-oriented, it is necessary to maintain contact with clients in order to ascertain their needs. Although travel is often required, firms that are able to serve their clients from local offices or physical proximity to the client can realize certain cost savings. This gives them an advantage over distant domestic and foreign competitors.

### **Trade-Related Factors**

There are no customs tariffs on the provision of management consulting services to Canada or abroad, nor are there significant customs tariffs on the goods and technology associated with their delivery. Because management consultants are not licensed, there are no government licensing regulations. There are, however, industry concerns, including the need for regulatory transparency, national treatment, right of establishment and labour mobility. The Canada-U.S. Free Trade Agreement (FTA), which came into force on 1 January 1989, has provided scope for increased trade in management consulting services with the United States. Because this industry is predicated on high-quality service and close contact with clients, the temporary-entry provision of the FTA is highly important, since it facilitates the transborder movement of management consultants. It has also lessened the domestic industry's concern regarding the less stringent application by Canada of regulations governing the crossing of the border. Under the FTA, nationals of both countries receive equal treatment at border crossings.

### **Technological Factors**

Within their own practices, information and communication technology is of great importance to management consulting firms. Large U.S. consulting firms pioneered the introduction and acceptance of the computer as a management tool; now most firms in the industry strive to be at the forefront of new developments in office technology.

In a changing environment, the development or adoption of leading-edge technologies and new information management or analytical techniques and packages is critical. These skills and tools can provide a consulting firm with the opportunity to establish or maintain an edge over its competitors by developing new services and enhancing existing ones while making consulting staff more productive. However, not all consulting firms have the resources to underwrite the costs of an increasing investment in the research and development (R&D) of new or improved techniques.

### **Other Factors**

Consultants are usually selected by clients on the basis of their reputations and their sectoral or functional expertise, particularly in niche markets or specialty services.

Cost is not the sole consideration and may not be a key factor in success in offshore markets.

Successful consulting assignments often depend heavily on the physical presence of consultants to carry out many aspects of a project. Immigration and visa restrictions on short-term business travel, and government procurement practices restricting consulting contracts to their nationals, are very serious impediments to trade with developed countries. Controls on the right to establish or the methods of operation in a country, on the purchase and sale of local currencies by individuals or on the repatriation of profits are impediments to trade in management consulting services with developing countries. In general, irritants are encountered more often on private sector engagements than on contracts funded by governments and the development agencies.

The impact of irritants is difficult to quantify. Irritants are virtually non-existent in the provision of sophisticated and high-technology services where scientific consultation is paramount. However, cultural and language differences such as those found in Pacific Rim countries can effectively block access to foreign markets for many small and medium-sized firms without the alliances or resources to engage personnel with foreign-language capability. In developing countries, the financial involvement of Canadian and international development agencies tends to minimize impediments for successful consultants.

## **Evolving Environment**

The distinctions between traditional areas of practice are likely to continue to blur as management consulting firms increase their presence in the financial, legal and technological fields, which until recently were held almost exclusively by others. For instance, specialized teams formed within larger multidisciplinary firms now compete with investment houses on the smaller end of the mergers and acquisitions field. These teams, along with some insurance companies, are also active in personal financial planning for executives. This area was formerly the domain of independent financial planners and is now viewed as both a profitable activity on its own and as an entry point from which they can offer other services to the executives' firms. Of course, other groups such as lawyers and those associated with the manufacturing and service sectors are actively entering the consulting field in response to opportunities arising from their principal lines of work. In the future, large international multidisciplinary firms of service providers will likely emerge.

Management consulting will continue to grow, although not necessarily at the same fast pace demonstrated in the





first half of the 1980s. Opportunities will continue to emerge, particularly with the internationalization of business and the emergence of a North American marketplace as a result of the FTA and the proposed North American free trade agreement involving Canada, the United States and Mexico.

However, the globalization and streamlining of business is contributing to a shift in the decision-making process in some client firms. Some large consulting firms are being required to put forward proposals for, and to negotiate, domestic consulting contracts with foreign offices of multinational corporations.

Consultants will develop and modify service packages in response to changing client requirements brought about by a range of forces. These include rapid developments in science and technology, shortened product life cycles, heightened competition both at home and abroad, evolving preferences and changing lifestyles. Strategic and organizational planning, marketing and management development will remain important areas of practice, embodying specialized and up-to-date knowledge and, increasingly, unique skills to provide innovative solutions to management issues. Demand will remain strong for consultants offering information technology and software development services. It is anticipated that there will be new entrants to the industry to meet this growing demand.

Global competition, accelerated technological change and innovation — in particular, industrial restructuring across the economy and the changing socio-economic environment — will give rise to major challenges for this industry as the demand for more sophisticated services increases. Technology, general management practices and the emerging areas of management of technology and appropriate information bases are critical determinants of client competitiveness. As management consulting firms are the providers of advice on these subjects and since clients are seeking originality and new and unique products, increased efforts will be necessary to keep personnel up-to-date through training, information collection and dissemination and, in some cases, through R&D conducive to new consulting processes and service packages. Competitive rivalries will increase as firms compete through product differentiation, corporate positioning and reputation to serve an increasingly sophisticated client base demanding measurable results.

Industry observers anticipate that large firms will become larger, mainly through mergers and the absorption of medium-sized firms. This trend may eventually lead to what some observers believe will be one-stop shopping for consulting services. To some extent, this already exists in the industry. Clients of accounting firms are able to obtain their audit and audit-related services from one arm of the firm, while seeking general or specialized management or sectoral advice from the firm's management consulting practice. Currently, such

consultancies may derive up to 25 percent of their business activity through such spinoffs from the accounting parent. The close association between the accounting and consulting function has not gone unnoticed. The EC, for example, has commissioned a study to examine the competitive environment for accounting and related services such as management consultancy. The study, prompted by concerns over the mergers of major accounting firms, will assess the degree and effect of concentration in the accounting profession.

Mergers have been occurring at the international level and will continue because they assist organizations to become stronger and more competitive, to keep pace with technological change and to expand or deepen service offerings in more profitable, specialized areas.

In mid-1989, mergers involving several international accounting firms resulted in the creation of larger management consulting practices. For example, Ernst & Whinney merged with Arthur Young & Co. to create Ernst & Young. In Canada, this merger impacted on Clarkson Gordon and Thorne, Ernst & Whinney. Clarkson Gordon and its management consulting practice, Woods Gordon (the Canadian members of Arthur Young International), changed their names to Ernst & Young. As well, Thorne, Ernst & Whinney joined with the Peat Marwick organization to create Peat Marwick Thorne on the accounting side and Peat Marwick Stevenson & Kellogg on the consulting side. The merger involving the accounting and consulting practices of Deloitte, Haskins & Sells and Touche Ross & Co. resulted in the formation of Deloitte & Touche in Canada.

While these large mergers made headlines, numerous others have taken place and continue to occur as management consulting moves forward into the 1990s. Mergers of large firms reinforce their market positions and their ability to provide functional and sectoral expertise on a global basis in an industry where it has been estimated that up to 75 percent of global consulting revenues are earned by the top 50 consulting firms.

The number of small firms is also expected to grow in response to a proliferation of niches not occupied by larger companies. The medium-sized firms will not disappear as long as there are small, aggressive consulting firms that grow in response to opportunities but resist integration into large practices. Consulting firms with export-oriented clients will have to consider establishing foreign offices or alliances with foreign firms if they are to retain these accounts.

The Uruguay Round of multilateral trade negotiations under the General Agreement on Tariffs and Trade (GATT) is a factor in the industry's environment, as it has produced the first meaningful multilateral talks on more liberalized trade in services. Negotiators are attempting to find ways to apply GATT-type rules to trade in services in order to enhance market access through a process of progressive liberalization.





Should an agreement be reached, the resulting environment would likely promote trade in services, including management consulting, by easing restrictions on the mobility of skilled personnel and possibly by initiating a process whereby the management consultants of signatory nations work toward mutual recognition and/or harmonization of qualifications. The process currently under way in Europe to integrate the economies of EC members after 1992 may provide a model for movement on this front. In a unified EC, there will be mutual recognition of the qualifications of practitioners from member nations, thus enabling mobility for service providers.

From the perspective of trade opportunities, large domestic entities with international connections and those firms with established offices in the EC will be able to provide domestic clients with consulting advice on the trade opportunities in the EC market. For most domestic practitioners, however, language barriers coupled with competition from both multinationals and established firms within the EC will prevent them from significantly developing this market. Similarly, to capitalize on the opportunities for strategy development and market analysis emerging in the growth markets in the Pacific Rim and in the movement to market economies in Eastern Europe, many practitioners without the human and financial resources to adequately service their clients' needs in these areas will be forced to consider joint ventures or similar arrangements or to abandon market expansion plans. The industry is being forced to think internationally in order to compete and expand.

The goods and services tax (GST), introduced on 1 January 1991, requires the management consulting industry to levy tax for the first time on services rendered to clients. The industry faces reporting and collection costs associated with the GST. Those entities affiliated with accounting firms are in a position to benefit by continuing to offer advice to clients on the implications of the tax in tandem with the accounting arms that are designing accounting systems for these clients.

Public sector consulting work is becoming increasingly important for a number of firms. In Canada, it has been estimated that government contract work accounted for 40 percent of consulting revenues in 1988. In the United Kingdom, for example, work gained through tendering on public service projects is growing faster than private sector billings, which are more often sole-sourced. Following this public sector-based practice, some industry clients are beginning to request that consultants submit competitive bids for their business. This practice is likely to gain momentum. Globally, tendering accounts for perhaps 10 to 15 percent of consulting revenues and will continue to grow.

At the time of writing, the Canadian and U.S. economies were showing signs of recovering from a recessionary period. During the recession, companies in the industry generally

experienced reduced demand for their outputs, in addition to longer-term underlying pressures to adjust. In some cases, the cyclical pressures may have accelerated adjustments and restructuring. With the signs of recovery, though still uneven, the medium-term outlook will correspondingly improve. The overall impact on the industry will depend on the pace of the recovery.

The industry supports efforts to liberalize trade and is optimistic about the opportunities in the U.S. market. The FTA permits Canadian management consultants temporary entry into the United States to engage in business activities at a professional level. It has generated opportunities for Canadian management consultants in terms of advising domestic clients on FTA opportunities, and it has enhanced access to the U.S. market for their own pursuit of project opportunities.

The perceived opportunities resulting from the FTA and the integration of the EC economies into a single market after 1992 are factors that led the ICMCC and its counterparts in the United States and the United Kingdom to conclude a reciprocity agreement for their members. Under the agreement, signed in May 1990, each institute recognizes the CMC designation granted by the other two signatories. Similar agreements with other countries are possible in the future.

## Competitiveness Assessment

Canadians are well regarded in the management consulting field for their skills and innovative approaches to issues. Their national accomplishments in resource processing, communications, education, health care and government services are recognized at home and abroad.

The management consulting industry has demonstrated substantial revenue and employment growth over the past decade and it will continue to be an expanding industry with increasing opportunities. Domestic service providers have competed effectively both at home and abroad with their U.S. and other foreign counterparts and will continue to do so. The industry has successfully adapted to the changing needs of clients and has stayed on the leading edge, with service packages designed to help clients be more competitive and profitable. However, with the increasing globalization of markets, it will face increasing pressure from other categories of service providers.

On the international scene, Canadian service providers target development projects in many parts of the world. To enhance their position on multilaterally funded projects, alliances are formed with local market consultants for submission of bids. Canadian firms have joined with U.S. consultants who have been awarded contracts in selected regions,





especially the Francophone countries of Africa. While this work offers opportunities, it is not yet a large source of industry revenue. This situation is not expected to change significantly in the next several years.

In terms of developed-country markets, niches exist, although competition is keen. Canadians are not alone in seeking opportunities, and face competition from established multinationals and the domestic consulting practices of these countries. A physical investment or an affiliation with a local firm is generally a prerequisite to establishing a presence in a market. However, some Canadian firms with lower fee structures and specialized practices are competitive in these markets, even without a physical presence.

For further information concerning the subject matter contained in this profile, contact

Service and Construction Industries Branch  
Industry, Science and Technology Canada  
Attention: Management Consultants  
235 Queen Street  
OTTAWA, Ontario  
K1A 0H5  
Tel.: (613) 954-2948  
Fax: (613) 954-1894





## SELECTED CONSULTING FIRMS

Name	Location of principal office <sup>a</sup>
Andersen Consulting	Toronto, Ontario
ARA Consulting Group Inc.	Toronto, Ontario
BDO Dunwoody Ward Mallette Management Consulting Inc.	Ottawa, Ontario
Deloitte & Touche Management Consultants	Toronto, Ontario
Ernst & Young	Toronto, Ontario
Frandsen Van Beek	Toronto, Ontario
Groupe DMR Inc.	Montreal, Quebec
Le Groupe Mallette Major Martin	Montreal, Quebec
William M. Mercer Limited	Toronto, Ontario
Peat Marwick Stevenson & Kellogg	Toronto, Ontario
Price Waterhouse	Toronto, Ontario
Raymond, Chabot, Martin, Paré	Montreal, Quebec
Richter and Associates	Toronto, Ontario
Temple, Barker & Sloane Strategic Planning Associates	Toronto, Ontario
The Coopers & Lybrand Consulting Group	Toronto, Ontario
Western Management Consultants	Vancouver, British Columbia

<sup>a</sup>Firms may have offices in other cities as well.

## INDUSTRY ASSOCIATION

Institute of Certified Management Consultants of Canada (ICMCC)  
Suite 805, 121 Bloor Street East  
TORONTO, Ontario  
M4W 3M5  
Tel.: (416) 963-9680  
Fax: (416) 963-8912

Printed on paper containing recycled fibres.







## CABINETS DE CONSULTATION CHOISIS

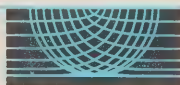
Nom  
Emplacement du  
bureau principal<sup>a</sup>

Andersen Consulting	Toronto (Ontario)
ARA Consulting Group Inc.	Toronto (Ontario)
BDO Dunwoody Ward Mallette Management Consulting Inc.	Ottawa (Ontario)
Deloitte & Touche Management Consultants	Toronto (Ontario)
Ernst & Young	Toronto (Ontario)
Frandsen Van Beek	Toronto (Ontario)
Groupe DMR Inc.	Montréal (Québec)
Le Groupe Mallette Major Martin	Montréal (Québec)
William M. Mercer Limited	Toronto (Ontario)
Peat Marwick Stevenson & Kellogg	Toronto (Ontario)
Price Waterhouse	Toronto (Ontario)
Raymond, Chabot, Martin, Paré	Montréal (Québec)
Richter and Associates	Toronto (Ontario)
Temple, Barker & Sloane Strategic Planning Associates	Toronto (Ontario)
The Coopers & Lybrand Consulting Group	Toronto (Ontario)
Western Management Consultants	Vancouver (Colombie-Britannique)

<sup>a</sup>Certaines sociétés ont également des bureaux dans d'autres villes.

## ASSOCIATION DE L'INDUSTRIE

Institut des conseillers en management du Canada (ICMC)  
121, rue Bloor est, bureau 805  
TORONTO (Ontario)  
M4W 3M5  
Tél. : (416) 963-9680  
Télécopieur : (416) 963-8912





Pour plus de renseignements sur ce dossier,  
s'adresser à la  
Direction générale des industries des services et  
de la construction  
Industrie, Sciences et Technologie Canada  
Objet : Experts-conseils en gestion  
235, rue Queen  
OTTAWA (Ontario)  
K1A 0H5  
Tél. : (613) 954-2948  
Télécopieur : (613) 954-1894





## Évaluation de la compétitivité

Les Canadiens se sont gagnés une réputation enviable dans le domaine du conseil en gestion, grâce à leur compétence et à la démarche novatrice avec laquelle ils abordent les problèmes. Leurs réalisations dans les domaines de la transmission des ressources naturelles, des communications, de l'éducation, de la santé et des services gouvernementaux sont reconnues tant au pays qu'à l'étranger.

Au cours de la dernière décennie, l'industrie a connu une augmentation substantielle de son chiffre d'affaires et de ses effectifs, et cette croissance devrait se poursuivre à la faveur des nouveaux débouchés. Les conseillers canadiens ont soutenu la concurrence de leurs rivaux américains et étrangers sur les marchés intérieur et extérieur, et continueront de le faire. L'industrie a su s'adapter à l'évolution des besoins de ses clients et demeurer à l'avant-garde, en leur offrant des ensembles de services conçus pour les aider à accroître leur compétitivité et leur rentabilité. Toutefois, dans un contexte de mondialisation croissante des marchés, l'industrie subira des pressions accrues de la part des autres fournisseurs de services.

Sur la scène internationale, les fournisseurs canadiens de services sont sur les rangs pour l'obtention de projets de développement dans de nombreuses régions du globe. Pour améliorer leurs chances de participer à des projets financiers de façon multilatérale, ils s'allient à des conseillers locaux pour présenter leurs soumissions. Des entreprises canadiennes se sont jointes à des conseillers américains qui ont obtenu des contrats dans certains pays du monde, notamment en Afrique francophone. Mais ce genre de mandat, qui peut ouvrir d'autres portes, ne représente pas à ce jour une source importante de revenus pour l'industrie. Cette situation ne devrait pas évoluer de façon significative durant les prochaines années.

Quant au marché des pays développés, il comporte des créneaux libres, mais la concurrence y est vive. Les Canadiens ne sont pas seuls à la recherche de nouveaux débouchés, et doivent affronter la concurrence des multinationales établies et des bureaux de conseil en gestion des pays en question. Un investissement matériel ou une association avec un bureau local sont généralement des conditions essentielles pour établir sa présence sur un marché. Cependant, certains bureaux canadiens qui pratiquent des barèmes moins élevés et rendent des services spécialisés arrivent à soutenir la concurrence sur ces marchés, même sans assurer de présence physique.

Un certain nombre de firmes réalisent une part de plus en plus importante de leur chiffre d'affaires dans le cadre de contrats obtenus du secteur public. On estime qu'en 1988, au Canada, 40 % des revenus des bureaux de conseil en gestion provenaient de contrats du secteur public. Au Royaume-Uni, les revenus réalisés par l'exécution de projets attribués par le secteur public aux termes d'appels d'offres progressent plus rapidement que le chiffre d'affaires réalisé dans le secteur privé, qui a plus souvent recours à des fournisseurs uniques. S'inspirant du principe qui guide l'allocation des contrats dans le secteur public, certains clients de l'industrie commencent à demander des soumissions aux conseillers en gestion. On s'attend à ce que ce procédé se répande. Dans l'ensemble, les contrats obtenus par soumission représentent de 10 à 15 % des revenus de consultation, et devraient continuer d'augmenter.

Au moment où nous rédigeons ce profil, l'économie du Canada de même que celle des États-Unis montrent des signes de redressement à la suite d'une période de récession. En plus d'avoir vu leurs carnets de commande diminuer, les entreprises du secteur des experts-conseils en gestion ont dû subir des pressions sous-jacentes les incitant à une restructuring à long terme. Dans certains cas, ces pressions cycliques ont eu pour effet d'accélérer le processus d'adaptation et de restructuring. Avec les signes de relance, même s'ils sont encore irréguliers, la perspective à moyen terme va s'améliorer. L'effet du phénomène sur ce secteur industriel dépendra du rythme même de la relance.

L'industrie appuie les mesures prises pour libéraliser le commerce et est optimiste quant aux débouchés que peut offrir le marché américain. L'ALE autorise le séjour temporaire, aux États-Unis, de conseillers en gestion canadiens qui s'y rendent pour affaires professionnelles. L'ALE a également suscité des occasions d'affaires pour les conseillers en gestion canadiens, auprès de qui les milieux d'affaires du Canada ont cherché conseil concernant l'incidence de l'ALE sur leurs activités, et il leur a facilité l'accès au marché américain aux fins de leurs propres activités professionnelles.

Les débouchés qui devraient découler de l'entrée en vigueur de l'ALE et l'intégration des économies de la CE en un marché européen unique après 1992 sont au nombre des facteurs qui ont incité l'ICMC et ses homologues aux États-Unis et au Royaume-Uni à conclure un accord de réciprocité pour leurs membres. En vertu de cet accord, conclu en mai 1990, chaque institut reconnaît le titre de CMC accordé par les deux autres parties. Des ententes semblables pourraient être conclues dans l'avenir avec d'autres pays.



cherchent des moyens d'appliquer au commerce des services des règles semblables à celles du GATT, afin d'améliorer l'accès au marché en libéralisant celui-ci progressivement. Si ces négociations devaient aboutir à un accord, le nouvel environnement qui en résulterait aurait probablement pour effet de favoriser le commerce des services, y compris le conseil en gestion, en levant les restrictions à la mobilité de la main-d'œuvre spécialisée et en amorçant éventuellement des travaux en vue de la reconnaissance réciproque et de l'harmonisation des qualifications des conseillers en gestion des pays signataires. Le processus actuellement en cours en Europe, et qui doit mener à l'intégration, après 1992, des économies des pays membres de la CE, peut servir de modèle pour avancer sur ce terrain. Dans une CE unifiée, comme les qualifications des conseillers de chaque pays seront reconnues par l'ensemble des pays membres, les fournisseurs de services pourront pratiquer dans tous ces pays.

Dans la perspective des débouchés, les grandes entreprises canadiennes jouissant d'associations internationales et celles qui possèdent des filiales dans les pays de la CE seront bien placées pour conseiller leurs clients canadiens sur les débouchés offerts par le marché européen. Cependant, dans la plupart des cas, les barrières linguistiques et la concurrence des multinationales et des bureaux établis au sein de la CE les empêcheront d'exploiter sérieusement ce marché. De même, s'ils veulent tirer profit de l'essor des marchés dans les pays du Littoral du Pacifique et de la tendance vers l'économie de marché qui se manifeste en Europe de l'Est, phénomènes associés à des besoins en matière d'élaboration de stratégies et d'analyse de marché, de nombreux conseillers dont les ressources humaines et financières ne leur permettent pas de répondre adéquatement aux besoins de leurs clients dans ces secteurs devront mettre sur pied des coentreprises ou d'autres ententes semblables, ou abandonner leurs projets d'expansion. La compétitivité et l'essor de l'industrie passent obligatoirement par une internationalisation de ses activités.

En vertu de la réglementation relative à la taxe sur les produits et services (TPS), en vigueur depuis le 1<sup>er</sup> janvier 1991, l'industrie du conseil en gestion se voit obligée pour la première fois de percevoir une taxe sur les services qu'elle fournit à ses clients. En plus des coûts liés à la perception, elle doit assumer la charge de la production des rapports relatifs à cette taxe. Les bureaux associés à des cabinets comptables sont susceptibles de bénéficier de retombées positives, en continuant de prodiguer des conseils à leurs clients sur les effets de la taxe, de concert avec les divisions comptables des mêmes grands bureaux chargés de concevoir des systèmes de comptabilité pour ces clients.

Des fusions sont survenues à l'échelon international de l'industrie, et ces activités se poursuivront, car elles renforcent les entreprises, accroissent leur compétitivité, et les aident à se maintenir à la fine pointe de l'évolution technologique et à étendre ou concentrer leurs offres de services dans des domaines spécialisés et plus rentables.

Au milieu de 1989, plusieurs fusions mettant en cause des cabinets comptables d'envergure internationale ont conduit à la création de cabinets de conseil en gestion de plus grande taille. Ainsi, Ernst & Whinney et Arthur Young & Co. ont fusionné pour former Ernst & Young. Au Canada, cette fusion a eu des effets sur Clarkson Gordon and Thorne, Ernst & Whinney : Clarkson Gordon et son bureau de conseil en gestion, Woods Gordon (les succursales canadiennes de Arthur Young International), ont changé leur nom pour Ernst & Young. De même, Thorne, Ernst & Whinney s'est joint à Peat Marwick pour créer Peat Marwick Thorne, cabinet comptable, et Peat Marwick Stevenson & Kellogg, bureau de conseil. La fusion du cabinet comptable Deloitte, Haskins & Sells et du bureau de conseil en gestion Touche Ross & Co. a mené au Canada à la formation de Deloitte & Touche.

Pendant que ces fusions de haut niveau faisaient les manchettes, plusieurs autres avaient lieu à une échelle plus modeste, tendance qui se poursuit en ce début des années 1990. Les fusions de grandes sociétés ont pour effet de renforcer la position de celles-ci sur le marché et d'améliorer leur capacité de prodiguer leurs services de conseil fonctionnel ou sectoriel à l'échelle mondiale, dans un marché où on estime que jusqu'à 75 % du chiffre d'affaires mondial de l'industrie est gagné par les 50 plus gros bureaux.

On s'attend également à une croissance du nombre des petits cabinets, par suite de la prolifération des créneaux laissés libres par les grands bureaux. Les entreprises de taille moyenne, pour leur part, ne disparaîtront pas tant qu'il y aura des petits bureaux dynamiques qui sauront saisir les occasions de grossir, mais résisteront aux tentatives des grands bureaux de les intégrer. Les bureaux dont les clients ont des activités sur les marchés d'exportation devront envisager, s'ils veulent conserver cette clientèle, de créer des bureaux à l'étranger ou de conclure des alliances avec des sociétés étrangères.

Les négociations de l'Uruguay Round du GATT constituent un facteur dont l'industrie doit tenir compte, car il s'agit des premières discussions sérieuses sur la libéralisation des échanges dans le secteur des services. Les négociateurs





continueront d'occuper une place importante dans le secteur du conseil en gestion, faisant appel à des connaissances spécialisées et de pointe et, de plus en plus, à la capacité toute particulière de fournir des solutions originales à des problèmes de gestion. La demande demeurera forte sur le marché du conseil en technologie de l'information et de l'élaboration de logiciels. Cette demande soutenue attirera vraisemblablement de nouveaux venus dans l'industrie. La concurrence mondiale, l'accélération de l'évolution technologique et l'innovation (tout particulièrement la vague de restructurations industrielles dans l'ensemble de l'économie et les fluctuations du milieu socio-économique) poseront à l'industrie du conseil en gestion des défis majeurs, car elles s'accompagneront d'une hausse de la demande de services plus poussés. La technologie, les principes généraux de gestion et les nouveaux domaines que constituent la gestion de la technologie et de l'information connexes sont autant de facteurs qui déterminent la compétitivité des entreprises clientes. Comme les bureaux de conseil en gestion devront donner leur avis sur toutes ces questions, et que leurs clients sont à la recherche d'originalité et de produits nouveaux et uniques, l'industrie devra redoubler d'efforts pour garder à jour les compétences de son personnel au moyen de la formation, de la collecte et de la diffusion d'information et, dans certains cas, de la R.-D. débouchant sur de nouveaux processus de consultation et de nouveaux ensembles de services. La concurrence au sein de l'industrie sera avivée du fait que les bureaux voudront se démarquer d'elle en offrant des produits différents, et en tirant le meilleur parti possible de leur position sur le marché et de leur réputation afin de continuer de servir une clientèle de plus en plus exigeante, et qui réclame des résultats concrets.

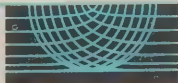
Les observateurs prédisent que les grands bureaux continueront de grossir, principalement à la faveur de fusions et de l'acquisition d'entreprises de taille moyenne. Cette tendance pourrait éventuellement conduire à la création de bureaux de conseil multirisques que certains voient se dessiner et qui, dans une certaine mesure, existent déjà. Tel est le cas des cabinets comptables, dont une section assure des services de vérification et des services connexes, pendant que la section du conseil en gestion assure des services de conseil général ou spécialisé touchant la gestion ou un secteur industriel donné. À l'heure actuelle, les bureaux de conseil rattachés à un cabinet comptable peuvent tirer jusqu'à 25 % de leur chiffre d'affaires de cette association avec leur société mère. D'ailleurs, le lien étroit entre les fonctions de comptabilité et de conseil n'est pas passé inaperçu. Ainsi, la CE a-t-elle commandé une étude ayant pour objet d'examiner le marché des services de comptabilité et des services

Il sera probablement difficile d'établir des distinctions claires entre les secteurs traditionnels de l'industrie du conseil en gestion, tant que les entreprises continueront d'accroître leur présence dans les domaines financier, juridique et technique, qui jusqu'à récemment étaient le champ quasi exclusif d'autres spécialistes. À titre d'exemple, les équipes spécialisées constituées au sein des grands bureaux multidisciplinaires sont maintenant en concurrence avec les firmes de placement dans le créneau des fusions et des acquisitions de petites entreprises. Ces équipes, tout comme certaines compagnies d'assurance, s'occupent également de la planification des finances personnelles des cadres. Cette activité, qui était autrefois la chasse gardée des conseillers financiers indépendants, est maintenant considérée à la fois comme rentable en soi et comme une porte d'entrée permettant d'offrir d'autres services à l'entreprise du cadre client. Bien sûr, d'autres groupes, comme les cabinets d'avocats et les groupes associés aux secteurs de la fabrication et des services, arrivent rapidement dans le domaine de la consultation, offrant des services complémentaires à leur activité principale. On verra probablement apparaître dans l'avenir des grands bureaux internationaux dotés de ressources multidisciplinaires capables d'assurer toute la gamme des services de conseil. L'essor du conseil en gestion se poursuivra, mais à un rythme probablement plus lent que pendant la première moitié des années 1980. De nouveaux débouchés continueront de s'offrir, à la faveur notamment de l'internationalisation des entreprises et de l'émergence d'un marché nord-américain unique, par suite de l'ALE et de la création éventuelle d'une zone de libre-échange touchant le Canada, les États-Unis et le Mexique.

Cependant, la mondialisation et la rationalisation des marchés conduisent à une évolution du processus décisionnel de certaines entreprises clientes. C'est ainsi que de grands cabinets de conseil en gestion sont tenus de soumissionner auprès de bureaux étrangers de sociétés multinationales, et de négocier avec ceux-ci, des contrats de services de consultation visant des sociétés canadiennes.

Les conseillers conçoivent leurs services et les adaptent en fonction des besoins changeants de leur clientèle, besoins qui découlent de toute une gamme de facteurs. Au nombre de ceux-ci figurent l'évolution rapide des sciences et de la technologie, la réduction de la durée de vie des produits, la concurrence accrue sur les marchés intérieur et étrangers, ainsi que l'évolution des goûts et du mode de vie. La planification stratégique et organisationnelle, le marketing et la gestion





Ces outils peuvent représenter l'atout décisif qui permettra à un bureau d'établir ou de confirmer son avance sur ses concurrents en offrant de nouveaux services, et en améliorant ses services existants tout en accroissant la productivité de son personnel. Cependant, les entreprises de conseil en gestion ne possèdent pas toutes les moyens de supporter les coûts que représente un investissement accru dans la recherche et le développement (R.-D.) pour des techniques nouvelles ou l'amélioration des techniques existantes.

### Autres facteurs

Les clients choisissent habituellement un bureau de conseil en gestion d'après sa réputation et ses connaissances spécialisées d'un secteur ou d'une fonction, surtout en ce qui concerne des créneaux spécifiques ou des services très spécialisés. Le coût n'est qu'un critère parmi d'autres, et ne constitue pas toujours le facteur principal du succès sur les marchés étrangers.

La réussite des mandats est souvent étroitement liée à la présence physique des conseillers chargés de l'exécution de ceux-ci. Les restrictions relatives à l'immigration et à la délivrance de visas pour de courts séjours d'affaires, ainsi que les politiques d'approvisionnement des gouvernements limitant l'attribution de contrats de services de consultation aux entreprises du pays constituent des entraves très graves au commerce entre pays développés. Les réglementations restreignant le droit d'établissement ou les modalités d'exploitation de bureaux dans un pays, l'achat et la vente des devises par des particuliers ou le rapatriement des bénéfices constituent des obstacles au commerce des services de conseil en gestion avec les pays en développement. En règle générale, les mandats exécutés pour le compte du secteur privé font plus souvent l'objet d'entraves que les marchés financés par les gouvernements et les agences d'aide au développement. Il est difficile de mesurer les répercussions des obstacles au commerce international. Ceux-ci sont à toutes fins utiles nuls dans le cas des services complexes ou assimilés à la haute technologie, là où le conseil a caractère scientifique occupe une place prépondérante. Cependant, les différences culturelles et linguistiques, auxquelles on se heurte notamment dans les pays du Littoral du Pacifique, peuvent en pratique empêcher de nombreuses entreprises, petites et moyennes, d'accéder aux marchés étrangers, si elles ne peuvent obtenir, ou embaucher elles-mêmes, dans le cadre de leurs alliances, un personnel capable de communiquer avec le client dans sa langue. Dans les pays en développement, la participation financière d'agences canadiennes et internationales d'aide au développement minimise généralement les obstacles qui se posent aux conseillers.

### Facteurs liés au commerce

Comme le conseil en gestion est une activité centrée sur les personnes, les conseillers doivent maintenir des contacts suivis avec leurs clients s'ils veulent bien connaître leurs besoins. Même si les déplacements sont souvent nécessaires, les entreprises qui sont en mesure de fournir leurs services depuis des bureaux locaux ou d'assurer de quelque autre manière une proximité physique à leurs clients peuvent réaliser certaines économies. Cela leur accorde en outre un avantage sur leurs concurrents éloignés, qu'ils soient du pays ou étrangers.

### Facteurs technologiques

La prestation de services de conseil en gestion au Canada et à l'étranger n'est frappée d'aucun droit douanier. Aucun tarif important ne s'applique non plus aux biens et à la technologie utilisés pour fournir ces services. Comme les conseillers en gestion ne sont pas tenus de détenir un permis, ils ne sont régis par aucune législation particulière. Cependant, l'industrie n'en est pas moins préoccupée par certaines questions, dont la nécessité de la transparence sur le plan réglementaire, le traitement national, le droit d'établissement et la mobilité de la main-d'œuvre. L'Accord de libre-échange entre le Canada et les États-Unis (ALE), entré en vigueur le 1<sup>er</sup> janvier 1989, a ouvert des perspectives quant à l'intensification du commerce des services de conseil en gestion avec les États-Unis. Comme cette industrie dépend avant tout de la grande qualité des services offerts et de contacts étroits avec les clients, les dispositions de l'ALE concernant les permis de séjour temporaire revêtent une importance primordiale, car elles facilitent les déplacements transfrontières des conseillers en gestion. Ces dispositions ont également calmé les craintes de l'industrie canadienne auxquelles avait donné lieu l'application plus souple par le Canada des règles régissant l'entrée d'étrangers au pays. Aux termes de l'ALE, les ressortissants des deux pays reçoivent un traitement égal aux postes-frontières.

Les techniques d'information et de communication sont d'une importance primordiale pour les bureaux de conseil en gestion. Les grands bureaux américains ont fait œuvre de pionniers pour ce qui est de l'introduction et de l'acceptation de l'ordinateur comme outil de gestion. Actuellement, la plupart des cabinets s'efforcent d'être à l'avant-garde de l'évolution de la bureautique. Dans un milieu en mutation, il est crucial pour les entreprises de mettre au point ou de se doter des technologies de pointe ainsi que des plus récents logiciels et techniques de gestion ou d'analyse de l'information. Ces compétences et



en gestion des cabinets internationaux d'experts-comptables constituent des exemples marquants de liens de ce genre. Les possibilités de croissance du chiffre d'affaires des bureaux canadiens à l'étranger sont limitées par une série de facteurs défavorables. Le conseil en gestion repose sur un climat de confiance et d'ouverture entre le client et le conseiller; or, la distance et la rareté des contacts sont peu propices à l'établissement d'un tel climat. Outre ces obstacles, les différences culturelles, les questions d'immigration, les problèmes inhérents à la dotation de grands projets, ainsi que les coûts élevés du marketing et de la prestation des services à l'étranger découragent un grand nombre de conseillers en gestion d'y tenter une percée.

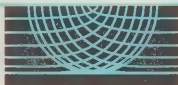
La concurrence qui règne sur le marché international constitue un autre facteur dissuasif. En effet, les bureaux canadiens ont généralement peu de chances de décrocher des contrats courants de conseil en gestion dans des pays développés, car ces pays peuvent facilement obtenir les services voulus sur leur marché intérieur. Afin d'assurer de meilleurs services à leurs clients étrangers et de profiter de débouchés qu'ils ont découverts, plusieurs sociétés canadiennes ont établi des bureaux en Europe et sur les autres continents. Il s'agit là d'une stratégie couramment utilisée pour pénétrer les marchés des pays développés. Les pays nouvellement industrialisés offrent des débouchés plus nombreux, tant aux généralistes qu'aux spécialistes. Ces débouchés concernent la fabrication, la transformation des ressources, la mise en place de systèmes de santé, d'éducation et d'autres services sociaux, et l'organisation de l'administration publique. Les entreprises accèdent généralement à ces marchés en participant à des projets financés par des organismes d'aide au développement international et régional comme la Banque mondiale et la Banque asiatique de développement. Ces organismes d'aide internationale favorisent les transferts de technologie principalement par l'établissement de coentreprises et d'alliances avec les bureaux de conseil en gestion du pays bénéficiaire. Comme les grands projets de développement sont de plus en plus souvent morcelés en contrats de moindre valeur, les petits bureaux ont aussi l'occasion de participer. Toutefois, ce genre de projets se caractérise souvent par de longs calendriers de paiements, un processus de soumission complexe, et des compétences soutenues par leurs gouvernements. En outre, ces projets sont souvent orientés vers les bureaux d'ingénieurs-conseils plutôt que vers les bureaux de conseil en gestion. Mais cela n'a pas empêché des bureaux de conseil en gestion de connaître un certain succès sur ce marché.

Au Canada, les entreprises passent souvent par l'Agence canadienne de développement international (ACDI) pour accéder au marché des pays en développement. Alors que

les grandes sociétés canadiennes participent aux projets d'aide internationale par l'ACDI, les petits bureaux prennent part à son Programme de coopération industrielle. Les bureaux canadiens de conseil en gestion sont présents sur les marchés d'Afrique, du sud-est asiatique et d'Amérique latine. Les débouchés à l'étranger ont véritablement contribué à accentuer la spécialisation des bureaux de conseil en gestion et à susciter des alliances entre eux. De telles alliances sont la conséquence du fait que les grands projets de consultation nécessitent la contribution d'une série de spécialités, souvent aussi diverses que les projets eux-mêmes. Comme il est très rare d'obtenir d'autres contrats faisant appel aux mêmes compétences, les entreprises sont peu enclines à se doter de façon permanente de ces spécialités. Certaines ont conclu des alliances avec des bureaux d'ingénieurs-conseils, un bon nombre d'autres, qui possèdent des compétences en français, se sont associées avec des bureaux américains pour réaliser des projets dans des pays d'Afrique francophone. En outre, la croissance de l'information suscite des alliances entre des cabinets de conseil et des sociétés de services informatiques. Les géants du conseil en gestion entretiennent des relations permanentes avec leurs entreprises clientes et les filiales de celles-ci partout dans le monde, car les clients exigent le même niveau de service au pays et à l'étranger. C'est de cette façon que les bureaux américains et britanniques de conseil en gestion ont constitué leurs réseaux internationaux. Au Japon, les bureaux de conseil en gestion envisagent des coentreprises avec des firmes étrangères afin de parfaire leurs compétences dans le domaine du conseil. L'expérience acquise par les conseillers japonais dans le cadre des projets de développement financés par le Japon dans les pays du Littoral du Pacifique permettra à ce pays de renforcer sa position sur le marché international.

Dans certains pays, les conseillers en gestion ont des relations d'affaires avec certains éléments du secteur manufacturier. En comparaison avec ses compétiteurs étrangers, l'industrie canadienne du conseil en gestion ne fait que commencer à établir des liens avec le secteur secondaire, et sa présence dans ce secteur semble encore limitée à l'étranger, du moins pour l'instant. Les bureaux canadiens sont plus avancés dans la formation d'alliances avec d'autres secteurs de l'industrie des services, en particulier avec les bureaux d'ingénieurs-conseils.

Au sein de l'industrie canadienne, la petite taille qui caractérise un grand nombre de bureaux offre des avantages, comme une réponse rapide aux demandes des clients, mais elle impose également des limites. Ainsi, les coûts liés à la formation et à la recherche peuvent-ils être particulièrement lourds pour un conseiller indépendant ou un petit bureau dont le chiffre d'affaires est assez faible.







L'industrie est aussi morcelée, comme en témoigne le très

grand nombre de petits bureaux.

Un nombre important de petites sociétés de conseil en gestion sont très concurrentielles, grâce à leur souplesse et à leurs frais généraux réduits. On entend par petite entreprise autant les conseillers autonomes que les petits bureaux de conseil général qui offrent à leurs clients une vaste gamme de services, ainsi que les conseillers spécialisés qui offrent des services uniques à des créneaux particuliers. La multiplication de ces petits bureaux s'explique en partie par l'absence de barrières à l'entrée dans la profession et par le faible investissement en matériel que nécessite l'établissement d'un bureau. Un grand nombre de conseillers de cette catégorie étaient autrefois à l'emploi du gouvernement ou de grands bureaux de conseil en gestion.

Grâce à leur formation et à leur expérience, les conseillers canadiens se sont acquis à l'étranger une solide réputation de compétence dans les domaines du conseil général de gestion, de l'extraction et de la transformation des ressources naturelles, des communications, et de certains secteurs de services comme les services gouvernementaux, l'éducation et la santé. La force des conseillers canadiens dans ces deux derniers domaines, par exemple, est directement attribuable à leurs liens étroits avec les systèmes publics d'éducation et de santé canadiens, qui sont très admirés. Les bureaux canadiens sont également recherchés, tant sur le marché intérieur qu'à l'étranger, pour assumer certaines tâches de gestion au sein de projets de grande envergure dans les secteurs de l'hydro-électricité et de la construction, où leur services sont combinés à ceux des ingénieurs-conseils. Un grand bureau canadien de conseillers occupe un créneau de marché unique, grâce à l'expertise qu'il a acquise à l'égard de tous les aspects de l'organisation de loteries.

Le fait de jouir d'une image de marque favorable contribue à attirer les clients potentiels vers un cabinet donné. De façon générale, les bureaux canadiens n'ont pas déployé autant d'efforts que leurs concurrents étrangers pour commercialiser leurs services ou soigner leur image sur les marchés d'exportation. Certains grands bureaux considèrent que les avantages qu'ils pourraient tirer d'activités réalisées à l'étranger ne justifient pas les forts investissements en argent et en ressources humaines qu'il faut effectuer pour obtenir ces contrats. Les grands bureaux de conseil en gestion entretiennent des associations avec des bureaux étrangers, grâce auxquelles ils peuvent établir des services communs comme la formation et la recherche, et évitent d'entrer en concurrence directe avec leurs bureaux associés. Ces liens leur permettent d'élargir leur expertise en leur donnant accès à d'autres compétences et à d'autres spécialisations susceptibles de répondre aux besoins de leurs clients. Les services de conseil

alliances stratégiques entre entreprises ont également

en gestion.

Il convient toutefois de noter qu'il n'est pas nécessaire

d'être un grand bureau pour obtenir des contrats à l'étranger.

En effet, les petits bureaux qui dispensent des services

uniques ou spécialisés, ou les équipes des grands bureaux

offrant de tels services peuvent eux aussi obtenir ces contrats.

En effet, comme ces compétences sont peu répandues sur le

marché mondial, le critère du prix pèse moins lourd dans le

choix du fournisseur. Il est probable que le commerce

dans ces domaines ait augmenté de façon substantielle ces

dernières années, bien que ce fait n'ait pas nécessairement

été enregistré dans les statistiques du commerce.

Les débouchés sur les marchés étrangers ont augmenté

au cours des années, mais les compétiteurs se sont également

multipliés. Au cours de la dernière décennie, les entre-

prises nord-américaines et européennes de conseil en gestion

ont vu apparaître de nouveaux concurrents sur le marché

international. Ainsi, des bureaux indiens et pakistanais sont

particulièrement actifs sur ce marché, et font des percées au

Moyen-Orient et dans les pays asiatiques. On s'attend à ce

que ces bureaux s'appuient sur la réputation et l'acceptation

qu'ils se sont acquises internationalement afin d'étendre leurs

activités à d'autres régions du monde, en continuant de pra-

quer des tarifs que les bureaux européens et nord-américains

peuvent difficilement concurrencer.

## Forces et faiblesses

### Facteurs structurels

Les conseillers en gestion servent généralement d'agents

de diffusion des nouvelles méthodes de gestion et de la tech-

nologie connexe. Même s'ils n'ont pas toujours besoin des

technologies les plus récentes, les clients s'attendent à ce que

les conseillers en gestion les connaissent toutes, afin d'être

en mesure de leur indiquer celle qui convient le mieux à leurs

besoins. Pour un conseiller en gestion, la capacité de cerner

et de comprendre les problèmes de ses clients et de recom-

mander des solutions adéquates, dont des technologies, est

la clé du succès, tant sur le marché intérieur qu'à l'étranger.

Aussi, la principale force de l'industrie canadienne du conseil

en gestion réside-t-elle dans sa capacité de demeurer cons-

tamment au fait des nouveaux concepts et des nouvelles

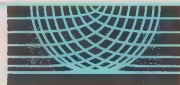
technologies dans ce domaine.

Parmi les facteurs qui contribuent le plus à la capacité

de l'industrie de soutenir la concurrence, figurent la formation

et l'expérience des conseillers, des relations internationales

solidement établies et des alliances stratégiques. Cependant,



# Commerce des services aux entreprises (millions de \$)

	1984	1985	1986	1987	1988	1989
<b>Chiffre d'affaires des sociétés étrangères au Canada</b>						
Consultation et autres services professionnels	219	271	330	520	545	456
Autres services aux entreprises	6 588	7 409	9 154	9 434	9 907	10 542
Total	6 807	7 680	9 484	9 954	10 452	10 998
<b>Chiffre d'affaires des sociétés canadiennes à l'étranger</b>						
Consultation et autres services professionnels	905	973	802	807	766	817
Autres services aux entreprises	3 661	4 268	5 080	5 778	6 412	6 724
Total	4 566	5 241	5 882	6 585	7 178	7 541
<b>Commerce net</b>						
Consultation et autres services professionnels	686	702	472	287	221	361
Autres services aux entreprises	-2 927	-3 141	-4 074	-3 656	-3 495	-3 818
<b>Balance commerciale</b>	<b>-2 241</b>	<b>-2 439</b>	<b>-3 602</b>	<b>-3 369</b>	<b>3 274</b>	<b>-3 457</b>

Source : Les transactions internationales de services du Canada, no 67-203  
au catalogue de Statistique Canada, annuel.

De ce chiffre, 13 milliards de dollars proviennent du marché américain, six milliards des pays de la Communauté européenne (CE), et quelque deux milliards du Japon. Cette publication prédit en outre qu'en 1992, la plus grande partie du marché mondial des services de conseil en gestion se trouvera à l'extérieur des États-Unis.

Tout comme l'information relative aux autres paramètres de cette industrie, les données sur le commerce sont plutôt minces. Le tableau ci-dessus comprend des données sur le commerce des grandes catégories de services aux entreprises. Entre 1985 et 1988, le chiffre d'affaires provenant de la prestation à l'étranger, par des bureaux canadiens, de services de consultation et d'autres services spécialisés (il s'agit ici surtout de génie-conseil) a diminué de plus de 21 %, tandis que le chiffre d'affaires des bureaux étrangers au Canada faisait plus que doubler. Même si la balance commerciale du Canada est demeurée positive au chapitre de ces services, l'excédent réalisé en 1988 par les bureaux canadiens était

Par suite d'une spécialisation croissante au sein des grandes sociétés, il est de plus en plus courant de voir des équipes d'un bureau national se joindre au personnel d'un bureau local pour exécuter des mandats sur le territoire d'entreprises affiliées. Les données officielles sur le commerce ne rendent pas nécessairement compte de ces activités. Les

Le chiffre d'affaires réalisé en 1984 par les bureaux canadiens de conseil en gestion dans tous les autres pays était évalué à 39 millions de dollars. La faiblesse de ces revenus est en partie attribuable à la difficulté de mesurer avec précision le commerce international dans les secteurs des services. Ainsi, n'est-il pas certain que la filiale d'une société internationale tienne compte, lorsqu'elle facture ses services, du fait que certains d'entre-eux ont été assurés par des spécialistes canadiens. Le fait de conjuguer les services à des produits contribue probablement aussi à les déjouer de leur « identité » nationale. Quoi qu'il en soit, les analystes considèrent que le chiffre d'affaires des bureaux canadiens à l'étranger est assez faible.

On ne dispose pas encore, sur le commerce international, de données qui distinguent les services de consultation en gestion des autres services professionnels de consultation. La plus grande part de l'excédent commercial est suscitée par les services de génie-conseil. On estime que le chiffre d'affaires provenant de la prestation de services de conseil en gestion à l'étranger est assez faible, et probablement moins que le chiffre d'affaires réalisé au Canada par les bureaux étrangers. Une enquête menée en 1984 par l'ACCA auprès de ses membres a révélé que, cette même année, la valeur des services fournis au Canada par 40 grands bureaux américains de consultation s'était élevée à 30 millions de dollars. Les membres de l'ACCA avaient pour leur part fourni sept millions de dollars de services à l'étranger, dont trois millions aux États-Unis. Ce déséquilibre du commerce avec les États-Unis était attribué aux restrictions plus sévères imposées par ce pays à l'octroi de permis de séjour temporaire aux fournisseurs étrangers de services, aux fins de leurs activités professionnelles.

de moins du tiers de ceux de 1984 et de 1985. En 1989, les revenus réalisés par les sociétés étrangères sur le marché canadien ont régressé de 16 % par rapport à ceux de 1988, tandis que ceux des firmes canadiennes à l'étranger augmentaient de près de 7 %; l'excédent commercial était 361 millions de dollars, soit un peu plus de la moitié du niveau atteint en 1984 et 1985. La plus grande partie du commerce canadien des services de consultation et autres services professionnels visait les pays du Tiers-Monde, qui ne possèdent pas l'expertise que l'on trouve dans les pays développés. Environ 80 % de l'excédent commercial du secteur provient d'activités menées ailleurs que dans les pays de la CE et aux États-Unis.



connu une croissance annuelle moyenne de 18,5 % entre 1963 et 1984, de 21 % entre 1978 et 1984, et ont atteint 198 millions de dollars en 1984. Entre 1978 et 1984, le nombre des conseillers a temps plein à l'emploi des cabinets de consultation a augmenté de 120 %. Même si l'ACCA ne représentait qu'un nombre relativement faible de cabinets, on estime que la croissance des revenus des membres de cette association est représentative de celle de l'ensemble de l'industrie.

On dispose également de certaines données sur la répartition du chiffre d'affaires et les grandes catégories de services de l'industrie. Selon un sondage effectué en 1984 par l'ACCA, près de 50 % des revenus des sociétés membres provenaient de services de conseil en gestion de l'information et en informatique. Le conseil général en gestion, en organisation et en planification comptait pour 16 % de leurs revenus. En 1988, le chiffre d'affaires des cabinets membres de l'ACCA atteignait près de 290 millions de dollars, et les services de conseil en gestion de l'information et en informatique représentaient toujours 50 % de ce chiffre d'affaires, alors que les services de conseil général comptaient pour 28 %. L'Ontario et le Québec demeuraient les marchés les plus importants, assurant 75 % des revenus des membres.

La croissance impressionnante du marché n'a pas été le seul facteur d'accroissement du chiffre d'affaires des cabinets. De nombreuses firmes ont accru leur part du marché intérieur à la faveur d'une série de fusions réalisées entre 1975 et 1985. Ces opérations répondaient au désir des grands cabinets de diversifier la gamme des services offerts à leurs clients et de répartir sur une base de revenus plus vaste les frais toujours croissants affectés à la recherche et la formation. Certains cabinets généralistes ont absorbé des cabinets spécialisés, notamment en technologie de l'information. En outre, certaines entreprises du secteur de la fabrication ou d'autres secteurs de l'industrie des services se sont lancés dans le conseil en gestion ou ont acquis des cabinets de conseil en gestion afin de mieux servir leurs clients.

À l'échelle internationale, les experts-conseils en gestion ont emprunté la même voie que les experts-comptables : ils ont suivi leurs clients à l'étranger. La prestation de services de conseil en gestion a fait généralement par l'envoi de personnel ou l'établissement d'un bureau. Certaines publications spécialisées dans les affaires estiment qu'en 1986, le marché mondial du conseil en gestion dépassait 10 milliards de dollars, les 20 plus grands bureaux internationaux recevant jusqu'à 50 % des revenus. Bon nombre de ces entreprises sont de propriété américaine, et plusieurs bureaux canadiens sont affiliés aux sociétés qui composent ce cercle international.

*Consultants News*, une revue de conseil en gestion publiée aux États-Unis, évalue à 23 milliards de dollars les revenus des conseillers en gestion à l'échelle mondiale pour 1990.

depuis : il touche aujourd'hui à toute la gamme des questions qui peuvent se poser aux dirigeants d'entreprises, dans pratiquement tous les secteurs de l'économie.

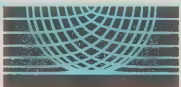
Les premières associations professionnelles de cette industrie ont vu le jour dès 1929 aux États-Unis, et en 1956 au Royaume-Uni. En 1963, certaines entreprises canadiennes de conseil fondaient leur propre association professionnelle, l'Association canadienne des conseillers en administration (ACCA). Même si elle n'avait pas pour mandat de réglementer l'activité professionnelle de ses membres, cette association s'intéressait aux questions professionnelles et acceptait dans ses rangs non seulement des cabinets, mais aussi des membres à titre individuel. L'ACCA a collaboré à la création des instituts provinciaux de conseillers en gestion, qui regroupent des professionnels du conseil en gestion agréés à titre individuel, et qui s'occupent des questions de perfectionnement, de reconnaissance professionnelle et de réglementation.

Même s'il existait des cabinets indépendants d'experts-conseils en gestion aux premiers jours de la profession au Canada, les principaux bureaux étaient rattachés à des cabinets de vérification comptable. (La situation était différente aux États-Unis et au Royaume-Uni, où le marché du conseil en gestion était dominé par les entreprises de génie industriel.) Actuellement, les cabinets comptables jouent un rôle important dans le conseil en gestion, tant au Canada qu'à l'étranger. Leur pratique dans ce domaine est en plein essor, et ils réalisent, estime-t-on, jusqu'à un tiers de tous les mandats de conseil en gestion. En 1984, cinq des dix plus gros cabinets canadiens de conseil général étaient associés à des firmes comptables. En 1986, cinq des dix plus gros cabinets internationaux de conseil général étaient rattachés à des firmes comptables. Les grands bureaux qui ne sont pas rattachés à des entreprises comptables sont souvent reconnus pour leur expertise dans des domaines techniques plutôt que dans le secteur du conseil général.

Dans une large mesure, l'emploi et les revenus de cette industrie sont très sensibles aux fluctuations de l'économie dans son ensemble, et suivent généralement les mêmes tendances que l'activité économique. Lorsque les profits sont à la baisse, les restrictions des dépenses limitent souvent le recours à des conseillers de l'extérieur. Mais ce n'est pas toujours le cas. Ainsi, les cabinets spécialisés dans l'accroissement de la productivité, ou le réaménagement et la restructuration des entreprises ne sont-ils généralement pas aussi touchés que les cabinets qui s'occupent d'analyse économique générale ou de planification stratégique.

Bien que les données sur les revenus de cette industrie soient rares, on peut se faire une idée générale de son rendement à partir de données sur certains grands bureaux. Les revenus de consultation des cabinets membres de l'ACCA ont





trouvaient alors (tout comme maintenant, d'ailleurs) la majorité des cabinets de conseillers en gestion et en administration. La concentration de l'industrie dans ces provinces est liée à leur importance comme centres d'activité économique, et à leur vaste bassin de clients potentiels (voir figure). On trouve sur la côte ouest de nombreux cabinets spécialisés dans l'industrie de la transformation des ressources minières et forestières, tandis que l'expertise dans les domaines de la gestion financière, de la fabrication et des transports est surtout concentrée dans le centre du Canada.

En 1986, les entreprises qui avaient à leur emploi moins de cinq personnes représentaient 84 % des cabinets de consultation, mais ne comptaient que pour 24 % des emplois de l'industrie. Les bureaux de moins de 20 employés représentaient 97 % des entreprises, mais seulement 49 % de l'emploi. Les grands bureaux de 100 employés ou plus comptaient pour moins de 1 % des entreprises, mais regroupaient 27 % des effectifs.

Les données colligées par Statistique Canada fournissent des indications précieuses sur la répartition des cabinets de conseil en gestion selon la taille et la région. Mais il se peut qu'elles surestiment l'univers du conseil en gestion, car elles englobent des sociétés dont l'activité principale n'est pas le conseil en gestion tel qu'il est défini ici et compris par les professionnels du milieu. Selon des renseignements obtenus auprès de représentants du secteur particulièrement au fait de ses activités, Industrie, Sciences et Technologie Canada estime qu'en 1988, le nombre de conseillers en gestion était d'environ 25 000, et que leurs revenus se sont élevés à près de 1,5 milliard de dollars. Les enquêtes annuelles sur les bureaux de conseil en gestion et les comp-tables professionnels entreprises récemment par Statistique Canada aideront dans l'avenir à brosser un tableau plus précis du conseil en gestion.

### Rendement

Les origines de l'activité de conseil en gestion telle qu'on la connaît aujourd'hui remontent aux débuts de l'organisation scientifique du travail aux États-Unis. À la fin des années 1880, les entreprises de la nouvelle ère industrielle, désireuses d'accroître leur productivité, ont fait réaliser des études objectives et indépendantes du « travail ». Au Canada, cette notion d'organisation scientifique du travail a trouvé sa première application dans l'industrie textile au cours des années 1920. Le conseil en gestion a beaucoup évolué

Certaines des grandes entreprises de conseillers en gestion ajoutent aux activités couramment liées au conseil en gestion des secteurs occupés jusqu'ici par d'autres groupes professionnels. Ainsi, un certain nombre d'entreprises associées à des cabinets de comptables offrent-elles aux dirigeants d'entreprises des services de conseil en fiscalité et en planification financière, ainsi que des services de soutien juridique et des conseils en financement d'entrepris (fusions et acquisitions). Ce dernier volet, axé sur les transactions, constitue un secteur d'activité rentable et en plein essor. En même temps, des professionnels qui fournissent occasionnellement des services de conseil en gestion, comme les bureaux de services juridiques et les fournisseurs de matériel informatique, commencent à offrir des services de conseil à leurs clients, en supplément à leurs principaux secteurs d'activités ou en complément de celles-ci.

Un bon nombre des grandes sociétés internationales de conseil en gestion sont américaines, et plusieurs d'entre elles sont établies au Canada. Néanmoins, la plupart des bureaux qui composent l'industrie canadienne du conseil en gestion sont de propriété canadienne. De plus en plus, cette industrie se caractérise par une structure à deux paliers, comprenant d'une part un petit nombre de très grands bureaux et, d'autre part, un grand nombre de petits bureaux.

Les grandes entreprises de conseil en gestion sont recherchées pour leur capacité de réunir des équipes multidisciplinaires adaptées aux mandats particuliers qui leur sont confiés. Souvent, ces sociétés sont affiliées ou associées à des entreprises étrangères. Elles répondent à une structure hiérarchique, au sommet de laquelle se situe l'associé ou directeur général, auquel sont subordonnés les directeurs non associés, les chefs de groupe ou directeurs de projet, les conseillers principaux et les conseillers. Les associés assument la responsabilité globale des projets et des équipes qui en sont responsables. Ces équipes, constituées et dissoutes en fonction des projets, puisent aux diverses compétences représentées au sein du cabinet.

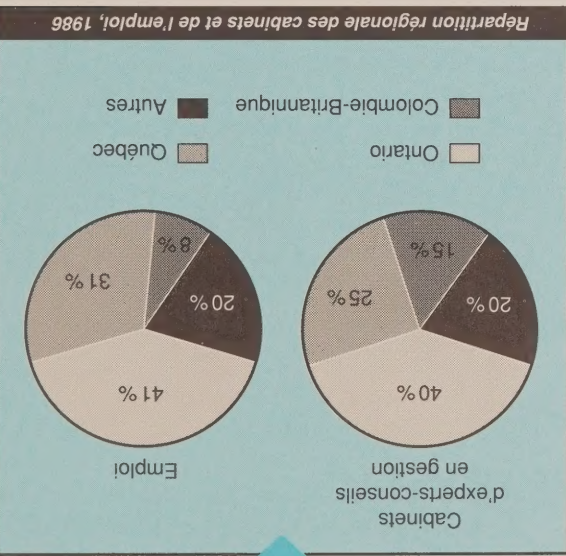
Les données de Statistique Canada sur les salaires et les effectifs des entreprises canadiennes par industrie et selon la taille de l'entreprise, donnent une idée approximative de l'importance et du rendement de l'industrie du conseil en gestion. Selon ces données, en 1986, le Canada comptait 12 955 établissements de conseil en gestion et en administration, qui employaient un total de 57 077 personnes<sup>1</sup>. C'est en Ontario, au Québec et en Colombie-Britannique que se

<sup>1</sup>Source : Compilation spéciale effectuée par Statistique Canada pour le compte d'ISTC. Ces données, les plus récentes dont on dispose, sont approximatives et ne représentent pas nécessairement l'industrie du conseil en gestion telle que celle-ci se perçoit. Statistique Canada est à préparer une enquête sur les cabinets de conseil en gestion en vue de combler les lacunes des données existantes.



expérience pertinentes, recherches pour leur indépendance, leur objectivité, leur expérience, leur capacité d'analyse et leurs connaissances. Travaillant en étroite collaboration avec leurs clients, ils aident ceux-ci à cerner et à analyser leurs problèmes, et leur recommandent des solutions. Il leur arrive aussi de participer à la mise en œuvre de leurs recommandations et à l'évaluation des résultats. Il existe trois grands types de cabinets d'experts-conseils en gestion : ceux qui constituent un service d'un cabinet d'experts-comptables, les bureaux de conseil général en gestion et les cabinets spécialisés, qui possèdent une expertise particulière concernant une fonction de gestion précise ou une industrie donnée. Un mouvement vers la reconnaissance professionnelle se révèle un élément important de la structure de cette industrie. La législation de certaines provinces habilite les instituts provinciaux d'experts-conseils en gestion certifiés à décerner le titre de conseiller en management certifié (CMC). Bien qu'il ne soit pas nécessaire de détenir ce titre pour exercer la profession au Canada, quelque 2 500 conseillers en gestion l'ont obtenu jusqu'ici. Les instituts sont actuellement établis dans six provinces, et un septième régit l'ensemble des provinces de l'Atlantique. Ces organismes s'occupent du perfectionnement professionnel et accordent, à titre individuel, le titre de CMC aux candidats qui ont satisfait aux exigences fixées en matière d'expérience pratique, et qui ont réussi aux examens. À l'échelon national, les instituts provinciaux sont représentés par l'Institut des conseillers en management du Canada (ICMC), auquel s'est fusionnée, en novembre 1990, l'Association canadienne des conseillers en administration (ACCA). Le nouvel organisme a gardé le nom d'institut des conseillers en management du Canada, et regroupe les conseillers en gestion et les cabinets jadis membres des deux anciens organismes. L'institut veille au perfectionnement professionnel de ses membres, agit à titre de porte-parole de la profession et travaille à la promotion de celle-ci.

Les associations professionnelles canadiennes sont hautement respectées à l'étranger, en raison de leur rôle de leader dans l'adoption de législations et l'établissement de normes. L'Ontario a été la première administration du monde à accorder une protection juridique au titre de CMC. L'activité des conseillers en gestion est centrée sur les ressources humaines, et la qualité des services offerts est fonction des compétences et de l'expertise des praticiens. Cette activité fait en outre appel aux connaissances générales et spécialisées en administration ainsi qu'aux compétences techniques d'un grand éventail de spécialistes, notamment des ingénieurs, des économistes et des comptables. Un bon nombre de conseillers en gestion ont à leur actif une vaste expérience du monde des affaires, et plus de 75 % des CMC



possèdent plus d'un diplôme universitaire. Contrairement aux bureaux américains de conseil en gestion, les firmes canadiennes n'ont pas tendance à recruter massivement leur personnel parmi les nouveaux diplômés universitaires, car elles accordent autant, sinon plus d'importance à l'expérience qu'à la formation théorique.

La gamme toujours croissante des services offerts par les conseillers en gestion comprend les grandes catégories suivantes :

- la gestion et l'analyse des organisations
- la gestion et la planification des ressources humaines
- la gestion des opérations
- la gestion de la production
- la gestion et la planification financières
- la gestion de l'information
- la recherche et la planification stratégique
- la gestion et la planification de la mise en marché
- l'analyse des impacts économiques et sociaux
- les questions relatives au secteur public

Cette liste n'est pas exhaustive, et chaque catégorie se divise en sous-catégories de services. À titre d'exemple, la gestion et la planification des ressources humaines comprennent le recrutement de cadres et la mise au point de régimes de rémunération, tout autant que la planification des effectifs et les relations industrielles.



## EXPERTS-CONSEILS EN GESTION

## AVANT-PROPOS

Étant donné l'évolution rapide du commerce international, l'industrie canadienne doit pouvoir soutenir la concurrence si elle veut connaître la croissance et la prospérité. Favoriser l'amélioration du rendement de nos entreprises sur les marchés du monde est un élément fondamental des mandats confiés à l'Industrie, Sciences et Technologie Canada et à Commerce extérieur Canada. Le profil présenté dans ces pages fait partie d'une série de documents grâce auxquels Industrie, Sciences et Technologie Canada procède à l'évaluation sommaire de la position concurrentielle des secteurs industriels canadiens, en tenant compte de la technologie, des ressources humaines et de divers autres facteurs critiques. Les évaluations d'Industrie, Sciences et Technologie Canada et de Commerce extérieur Canada tiennent compte des nouvelles conditions d'accès aux marchés de même que des répercussions de l'Accord de libre-échange entre le Canada et les États-Unis. Pour préparer ces profils, le Ministère a consulté des représentants du secteur privé.

Veiller à ce que tout le Canada demeure prospère durant l'actuelle décennie et à l'orée du vingt-et-unième siècle, tel est le défi qui nous sollicite. Ces profils, qui sont conçus comme des documents d'information, seront à la base de discussions solides sur les projections, les stratégies et les approches à adopter dans le monde de l'Industrie. La série 1990-1991 constitue une version revue et corrigée de la version parue en 1988-1989. Le gouvernement se chargera de la mise à jour régulière de cette série de documents.



Michael H. Wilson  
Ministre de l'Industrie, des Sciences et de la Technologie  
et ministre du Commerce extérieur

transformation. Des profils d'industries distincts sont consacrés aux activités d'autres spécialistes de la consultation; il s'agit de

- Services d'information et de logiciel
- Ingénieurs-conseils
- Experts-comptables

Il est difficile de formuler une définition exhaustive du travail des experts-conseils en gestion, en raison du large éventail de services qu'ils assurent, des cadres divers dans lesquels ils exercent leur activité et de la multiplicité des clientèles auxquelles ils s'adressent, à la fois dans le secteur public et dans le secteur privé. En termes généraux, la fonction du conseiller en gestion consiste à donner, moyennant honoraires, de l'information et des conseils. Ces services sont fournis par des spécialistes possédant une formation et une

L'évolution rapide de l'économie mondiale pose sans cesse des défis aux gestionnaires. La technologie de l'information, la rationalisation des entreprises, l'abolition des barrières commerciales et l'apparition de blocs régionaux de libre-échange ne sont que quelques-uns des facteurs qui modelent leur environnement. Pour relever ces défis, nombreux sont les dirigeants d'entreprises qui se tournent vers des conseillers de l'extérieur afin d'obtenir des avis circonstanciés sur les grands problèmes de gestion. Ces spécialistes, appelés experts-conseils en gestion, en administration ou en management, ont pour fonction de proposer aux chefs d'entreprises des orientations et des stratégies nouvelles qui les aideront à faire face à un milieu d'affaires en perpétuelle

## Structure et rendement

## Structure



## Centres de services aux entreprises d'ISTC et Centres de commerce extérieur

Industrie, Sciences et Technologie Canada (ISTC) et Commerce extérieur Canada (CEC) ont mis sur pied des centres d'information dans les bureaux régionaux de tout le pays. Ces centres permettent à leur clientèle de se renseigner sur les services, les documents d'information, les programmes et l'expérience professionnelle disponibles dans ces deux Ministères en matière d'industrie et de commerce. Pour obtenir de plus amples renseignements, veuillez communiquer avec l'un ou l'autre des bureaux dont la liste apparaît ci-dessous.

### Terre-Neuve

Atlantic Place  
215, rue Water, bureau 504  
C.P. 8950  
ST. JOHN'S (Terre-Neuve)  
A1B 3R9  
Tél. : (709) 772-ISTC  
Tél. : (709) 772-5093  
Télécopieur : (709) 772-5093

### Ile-du-Prince-Édouard

Confédération Court Mall  
National Bank Tower  
134, rue Kent, bureau 400  
C.P. 1115  
CHARLOTTETOWN  
(Ile-du-Prince-Édouard)  
C1A 7M8  
Tél. : (902) 566-7400  
Télécopieur : (902) 566-7450

### Nouvelle-Écosse

Central Guaranty Trust Tower  
1801, rue Hollis, 5<sup>e</sup> étage  
C.P. 940, succursale M  
HALIFAX (Nouvelle-Écosse)  
B3J 2V9  
Tél. : (902) 426-ISTC  
Télécopieur : (902) 426-2624

### Manitoba

330, avenue Portage, 8<sup>e</sup> étage  
C.P. 981  
WINNIPEG (Manitoba)  
R3C 2V2  
Tél. : (204) 983-ISTC  
Télécopieur : (204) 983-2187

### Ontario

Dominion Public Building  
1, rue Front ouest, 4<sup>e</sup> étage  
TORONTO (Ontario)  
M5J 1A4  
Tél. : (416) 973-ISTC  
Télécopieur : (416) 973-8714

### Québec

Tour de la Bourse  
800, place Victoria, bureau 3800  
C.P. 247  
MONTREAL (Québec)  
H4Z 1E8  
Tél. : (514) 283-8185  
1-800-361-5367  
Télécopieur : (514) 283-3302

### Nouveau-Brunswick

Assumption Place  
770, rue Main, 12<sup>e</sup> étage  
C.P. 1210  
MONCTON (Nouveau-Brunswick)  
E1C 8P9  
Tél. : (506) 857-ISTC  
Télécopieur : (506) 851-6429

### Saskatchewan

S.J. Cohen Building  
119, 4<sup>e</sup> Avenue sud, bureau 401  
SASKATOON (Saskatchewan)  
S7K 5X2  
Tél. : (306) 975-4400  
Télécopieur : (306) 975-5334

### Alberta

Canada Place  
9700, avenue Jasper,  
bureau 540  
EDMONTON (Alberta)  
T5J 4C3  
Tél. : (403) 495-ISTC  
Télécopieur : (403) 495-4507

### Colombie-Britannique

Scotia Tower  
650, rue Georgia ouest,  
bureau 900  
C.P. 11610  
VANCOUVER  
(Colombie-Britannique)  
V6B 5H8  
Tél. : (604) 666-0266  
Télécopieur : (604) 666-0277

### Administration centrale de CEC

InfoExport  
Edifice Lester B. Pearson  
125, promenade Sussex  
OTTAWA (Ontario)  
K1A 0G2  
Tél. : (613) 993-6435  
1-800-267-8376

### Administration centrale d'ISTC

Precambrian Building  
10<sup>e</sup> étage  
Sac postal 6100  
YELLOWKNIFE  
(Territoires du Nord-Ouest)  
X1A 2R3  
Tél. : (403) 920-8568  
Télécopieur : (403) 873-6228

### Territoires du Nord-Ouest

108, rue Lambert, bureau 301  
WHITEHORSE (Yukon)  
Y1A 1Z2  
Tél. : (403) 668-4655  
Télécopieur : (403) 668-5003

### Yukon

## Demandes de publications

Pour recevoir un exemplaire de l'une des publications d'ISTC ou de CEC, veuillez communiquer avec le Centre de services aux entreprises ou le Centre de commerce extérieur le plus près de chez vous. Si vous désirez en recevoir plus d'un exemplaire communiquez avec l'un des trois bureaux suivants.

Pour les Profils de l'Industrie :

Direction générale des communications  
Industrie, Sciences et Technologie Canada  
235, rue Queen, bureau 704D  
OTTAWA (Ontario)  
K1A 0H5  
Tél. : (613) 954-4500  
Télécopieur : (613) 954-4499

Pour les autres publications d'ISTC :

Direction générale des communications  
Industrie, Sciences et Technologie Canada  
235, rue Queen, bureau 208D  
OTTAWA (Ontario)  
K1A 0H5  
Tél. : (613) 954-5716  
Télécopieur : (613) 954-6436

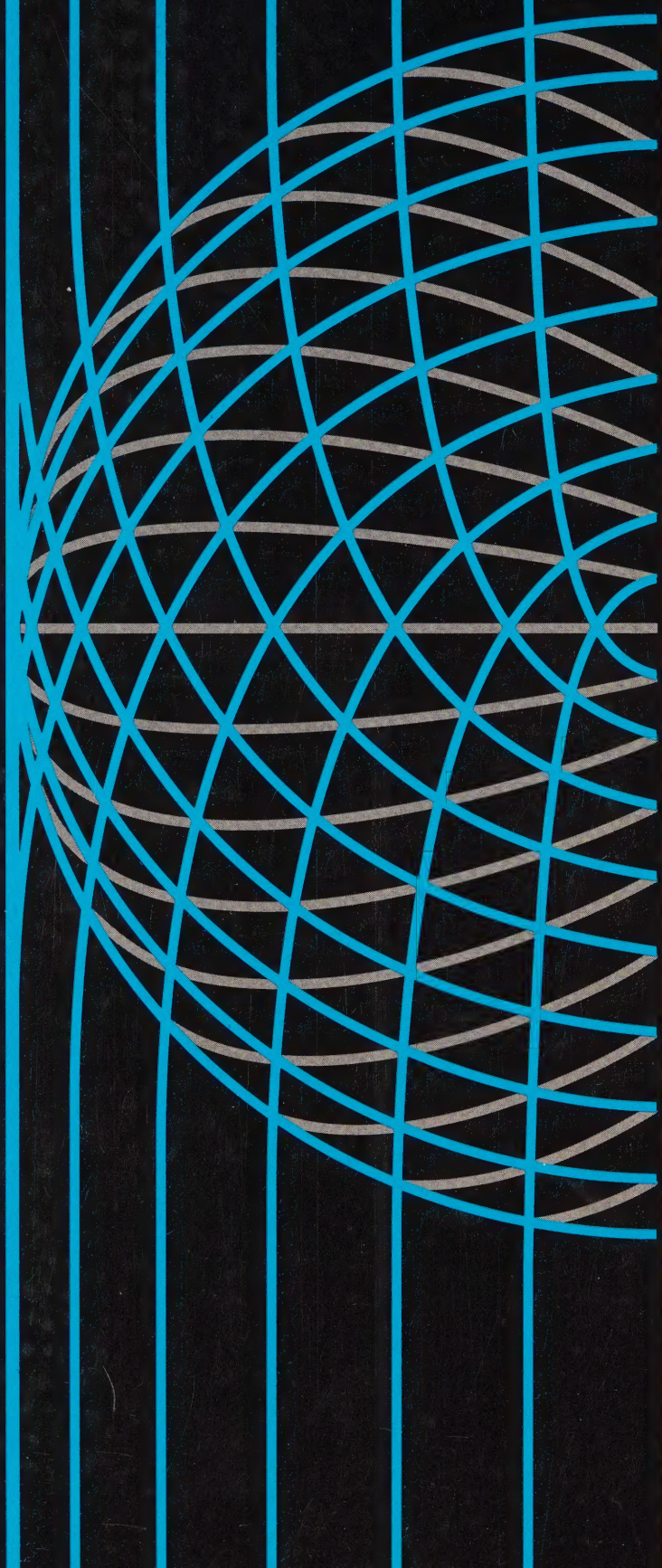
Pour les publications de Commerce extérieur Canada :

InfoExport  
Edifice Lester B. Pearson  
125, promenade Sussex  
OTTAWA (Ontario)  
K1A 0G2  
Tél. : (613) 993-6435  
1-800-267-8376  
Télécopieur : (613) 996-9709

Canada



P R O F I L D E L ' I N D U S T R I E



**Experts-conseils  
en gestion**